

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA PODNIKOHOSPODÁŘSKÁ

Analýza konkurenční pozice kavárny

Analysis of the Competitive Position of a Coffee Lounge

Student:

Monika Humená

Vedoucí bakalářské práce:

Ing. Blanka Poczatková, Ph.D., MBA

Ostrava 2015

Zadání bakalářské práce

Student:

Monika Humená

Studijní program:

B6208 Ekonomika a management

Studijní obor:

6208R020 Ekonomika podniku

Téma:

Analýza konkurenční pozice kavárny
Analysis of the Competitive Position of a Coffee Lounge

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
 2. Charakteristika vybraného podniku
 3. Teoreticko-metodologická východiska konkurenceschopnosti
 4. Analýza konkurenčních sil kavárny
 5. Shrnutí a doporučení
 6. Závěr
- Seznam použité literatury
Seznam zkratk
Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce
Seznam příloh
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

- PAPULA, J., Z. PAPULOVÁ a J. PAPULA. *Konkurenční strategie: tradiční přístupy vs. nové pohledy a techniky*. Bratislava: Wolters Kluwer, 2014. ISBN 978-80-8168-011-3.
- SUCHÁNEK, Petr a kol. *Kvalita jako faktor konkurenceschopnosti podniku*. Brno: Masarykova univerzita, 2011. ISBN 978-80-210-5688-6.
- ZUZÁK, Roman. *Strategické řízení podniku*. Praha: Grada, 2011. 172 s. ISBN 978-80-247-4008-9.

Formální náležitosti a rozsah bakalářské práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Blanka Pocztková, Ph.D., MBA**

Datum zadání: 21.11.2014

Datum odevzdání: 07.05.2015



Ing. Josef Kašík, Ph.D.
vedoucí katedry



prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová
děkanka fakulty

Prohlášení

Čestne prehlasujem, že bakalársku prácu *Analýza konkurenční pozice kavárny* vrátane príloh som vypracovala samostatne pod vedením Ing. Blanky Poczatkovéj, Ph.D., MBA. Všetky literárne, odborné a informačné zdroje, ktoré boli využité sú uvedené v zozname použitej literatúry.

V Ostrave dňa 7.5.2015



Monika Humená

Poděkování

Chcela by som sa na tomto mieste veľmi pekne poďakovať Ing. Blanke Poczatkovovej, Ph.D., MBA za odborné vedenie bakalárskej práce, za jej odborné rady, podnety, pomoc a čas.

Obsah

1. Úvod	5
2. Charakteristika vybraného podniku.....	7
2.1. Predstavenie kaviarne.....	7
2.2. Marketing kaviarne Polo Caffé	8
2.3. Organizačné členenie	9
2.5. Cieľový zákazníci.....	10
2.6. Hodnotenie podniku	10
3. Teoreticko-metodologické východiská konkurencieschopnosti.....	12
3.1. Teoretické vymedzenie konkurencieschopnosti	12
3.1.1. Podnik a podnikateľské prostredie	12
3.1.2. Konkurencia a konkurencieschopnosť	14
3.1.3. Konkurenčné prostredie, konkurenčný potenciál a konkurenčná výhoda	17
3.2. Malý a stredný podnik.....	19
3.2.1. Klasifikácia ekonomických činností podľa NACE	20
3.2.2. Spoločnosť s ručeným obmedzením.....	21
3.3. Metodologické východiská použitých metód.....	24
3.3.1. PESTLE analýza.....	24
3.3.2. Porterova analýza	25
3.3.3. SWOT analýza	27
3.3.4. BCG matica	27
4. Analýza konkurenčných síl kavárny	29
4.1. PESTLE analýza.....	29
4.2. Porterova analýza	34
4.2.1. Vyjednávací sila zákazníkov	34
4.2.2. Vyjednávací sila dodávateľov.....	35
4.2.3. Hrozba vstupu nových konkurentov.....	36
4.2.4. Hrozba substitútov.....	37
4.2.5. Rivalita podnikov pôsobiacich na danom trhu	38
4.3. SWOT analýza	40
4.4. BCG Matica.....	44
5. Shrnutí a doporučení	48

5.1. Vytvorenie webovej stránky	48
5.2. Vernostné zľavy	49
5.3. Vytvorenie konkurenčnej výhody	49
5.4. Coffee cart	50
5.5. Udržiavanie kvality ponúkaných výrobkov	50
6. Závěr.....	51
Seznam použité literatury	53
Seznam skratek.....	58
Prohlášení o využití výsledku bakalářské práce	1
Seznam příloh.....	2

1. Úvod

V dnešnej dobe na trhu existuje obrovské množstvo podnikov, ktoré sa snažia uspokojiť stále špecifickejšie požiadavky svojich súčasných, poprípadе aj budúcich zákazníkov. Usilujú sa ponúknuť produkty a služby odlišujúce sa od svojej konkurencie a tým získať konkurenčnú výhodu.

Konkurencia, prípadne konkurenčná súťaž predstavuje boj na trhu, kde sa stretávajú predajcovia poskytujúci podobné služby alebo produkty. Podnik by mal byť schopný reagovať na zmeny prostredia, pretože ako sa hovorí, konkurencia nikdy nespí. Ak hovoríme o konkurenčne schopnom podniku znamená to, že firma má vlastný potenciál, ktorý vníma aj jej konkurencia.

Bakalárska práca je zameraná na analýzu konkurencie v oblasti kaviarenských zariadení. Káva predstavuje druhú najžiadanejšiu komoditu na svete, s ktorou sa obchoduje na burzách najmä v Londýne a New Yorku a jej vplyv na ekonomiku nemožno podceňovať. V mnohých krajinách vývoz kávy tvorí viac ako 50 % devízových príjmov.

Dôvodom výberu tejto oblasti je stále zvyšujúca sa spotreba kvalitnej kávy vo svete, ako aj nárast obľuby toho nápoja v rámci Českej republiky. Mnohí si svoj deň bez šálky kávy, ktorá stimuluje a povzbudzuje organizmus, nevedia ani predstaviť, čoho dôvodom je zdvojnásobenie počtu českých kaviarní za posledné desaťročie.

Cieľom bakalárskej práce je analyzovať konkurenčnú pozíciu kaviarne Polo Caffé, definovať slabé a silné stránky, príležitosti a ohrozenia a taktiež nájsť konkurenčnú výhodu, ktorú by následne mohol podnik zhodnotiť vo svoj prospech. Na základe analýz a pozorovania odporučiť podniku riešenia zvyšujúce konkurencieschopnosť, skvalitniť služby a navrhnúť riešenie zabezpečujúce stabilnejšie a silnejšie postavenie na trhu.

Bakalárska práca je rozdelená do šiestich kapitol. Druhá kapitola podáva charakteristiku podniku, konkrétne predstavuje kaviareň, jej organizačné členenie a taktiež vízie a ciele spoločnosti. Zaoberá sa taktiež jej ekonomickým vývojom. V teoreticko-metodologickej kapitole sú vysvetlené základné pojmy týkajúce sa konkurencie a konkurencieschopnosti. Časť kapitoly je zameraná na metodologické východiská použitých metód a techník. Základnú časť tvorí PESTLE analýza, Porterova analýza piatich konkurenčných síl, SWOT analýza, ktorá vypovedá o silných a slabých stránkach podniku, príležitostiach a ohrozeniach a tiež BCG matica.

V praktickej časti budú aplikované všetky uvedené metódy. PESTLE analýza zhodnotí pôsobenie politických, ekonomických, sociálnych, technologických, legislatívnych

a ekologických faktorov na okolie podniku. Na základe Porterovej analýzy piatich konkurenčných síl bude prevedená analýza konkurenčné prostredie podniku. SWOT analýza zhodnotí silné a slabé stránky, príležitosti a ohrozenia podniku. Na záver bude na podnik aplikovaná Bostonská matica tzv. BCG matica, ktorá ukazuje spojitosť medzi tempom rastu a konkurenčnou pozíciou podniku.

2. Charakteristika vybraného podniku

Kaviarne sa začali tešiť svojej obľube na prelome 19. a 20. storočia, kedy sa stali centrom kultúrneho života vo veľkomestách, kde sa stretávali hlavne intelektuáli a ľudia z vyššej spoločnosti. Kaviareň predstavuje miesto so špecifickou atmosférou, kde sú podávané najmä teplé a studené nápoje, prípadne doplnkový tovar vo forme sladkých dezertov. Bakalárska práca sa zaoberá analýzou konkurenčnej pozície kaviarne, preto druhá kapitola podáva charakteristiku podniku Polo Caffé, ktorý pôsobí v oblasti pohostinstva. Konkrétne sa jedná o kaviareň situovanú v centre mesta Ostrava.

2.1. Predstavenie kaviarne

Bakalárska práca je postavená na analýze konkurenčnej pozície malého podniku, Polo Caffé. Kaviareň bola zapísaná do obchodného registra 10. augusta 2010 ako spoločnosť s ručeným obmedzením, avšak verejnosti bola kaviareň sprístupnená až po VIP otváracjej party, ktorá sa konala 28. júna 2013. Jedná sa o mladú začínajúcu spoločnosť, kde sa jej konateľmi stali Tomáš Pospíšil a Lukáš Ščurek. Majitelia disponovali určitým finančným kapitálom, ktorý chceli dlhodobo investovať s cieľom generovania zisku a predovšetkým ako určitú formu sebarealizácie. Prvotne premýšľali o zábavnom podniku na ulici Stodolní, avšak neskôr svoje rozhodnutie zmenili a tak vznikla útulná kaviareň. Názov Polo Caffé je odvodený od spojenia prezývok majiteľov – **Pospec** a **Lowa**.

Kaviareň sídli na Masarykovom námestí, ktoré je považované za centrálné námestie mesta Ostrava. V roku 2007 prešlo námestie generálnou rekonštrukciou a taktiež došlo k výstavbe fontány ako novej dominanty námestia. Na námestí sa nachádza aj menšie obchodné centrum Laso a po pravej strane kaviareň Polo Caffé. Podnik je situovaný v staršej budove, ktorá ponúka dokonalý priestor na prevádzku podniku pohostinského typu. Interiér podniku má celkom 5 otvorených miestností pričom každá je zariadená odlišne. Majitelia spočiatku nemali predstavu o vizuále, preto využili pomoc designéra. Ten prišiel s nápadom zariadiť kaviareň v podobe bytu, čiže každá jedna miestnosť predstavuje určitú izbu. Pri vstupe do podniku vojdete do obývacej miestnosti, kde samozrejme nesmú chýbať pohodlné sedačky, kozub a dokonca klavír. Ďalšou miestnosťou je kuchyňa, kde sa nachádza barový pult, chodbou sa prechádza do jedálne a nakoniec do spálne. V poslednej miestnosti, tak ako sa v spálni predpokladá, nesmie chýbať manželská posteľ. Práve vďaka nej došlo na začiatku k pozitívnym reakciám zo strany zákazníkov, k rôznym diskusiám a recenziám, keďže

s takýmto typom sedenia sa bežný návštevník kaviarne často nestretne. Napriek tomu, že interiér je zariadený moderným nábytkom a steny pokrývajú farebné tapety, na zákazníka podnik pôsobí doslova priateľsky. Miestnosti sú dostatočne priestrané a prechodné. Podnik disponuje vnútornou a vonkajšou terasou otvorenou v letnom období. Po kúpe priestoru prešiel interiér rekonštrukciou a bol vybudovaný bezbariérový prístup, dokonca ako jediná ostravská kaviareň disponuje Polo Caffé bezbariérovým sociálnym zariadením. Podnik je rozdelený na fajčiarsku a nefajčiarsku časť. Keďže kaviareň sa nachádza na hlavnom námestí, vzniká pre zákazníka problém s parkovaním. Podnik si nemôže zatiaľ dovoliť prenájom parkovacích miest, preto si musí byť zákazník vedomý platby za prípadné parkovanie.

2.2. Marketing kaviarne Polo Caffé

Marketing kaviarne nie je príliš prepracovaný. Kaviareň má účet na sociálnej sieti Facebook, kde informuje o dianí v kaviarni, o plánovaných akciách a zdieľa fotky z podniku. Polo Caffé nie je na sieti príliš aktívne, a mohlo by viac využívať túto formu bezplatnú formu propagácie. Kaviareň v dnešnej dobe nemá webovú stránku, čo predstavuje veľkú nevýhodu, pre tých, ktorí nie sú na sociálnych sieťach registrovaní. Majitelia sú rozhodnutí webovú stránku v budúcnosti vytvoriť, aby došlo k zvýšeniu dostupnosti informácií pre zákazníkov.

Polo Caffé sa snaží prilákať zákazníkov aj prostredníctvom spoločenských akcií, ktoré sa konajú takmer každý mesiac. Na základe dohody majiteľov je každá akcia pre návštevníka bezplatná. Podnik usporadúva predovšetkým hudobné koncerty a medzi pravidelného host'a patrí Patrik Kee, a cappellový spevák. V Polo Caffé sa často konajú aj výtvarné vernisáže čomu boli prispôbené steny, kde došlo k montáži špeciálneho závesného systému tzv. závesnej lišty, ktorá slúži na zavesenie obrazov.

Čo sa týka vernostných zliav vedenie podniku túto možnosť dlho zvažovalo, ale nakoniec došlo k zamietnutiu. Majitelia sú toto názoru, že množstvo zákazníkov zľavu využije, avšak väčšina týchto zákazníkov nezvýši tržbu ďalším nákupom iného nápoja, prípadne občerstvenia. Podľa majiteľov personál svojich stálych zákazníkov pozná a títo zákazníci sú mnohokrát za svoju vernosť odmenení malou pozornosťou, ako napríklad raňajkami alebo zákuskom zdarma.

V poslednej dobe sa priestory kaviarne stali obľúbenými aj pre umeleckých fotografov. Interiér podniku sa stal ideálnym miestom pre photoshooting, a to vďaka moderne

a netradične zariadenom priestore. Ako miesto fotenia si Polo Caffé vybralo pár fotografov, ako napríklad Michal Smetana, Kateřina Budinská a Martin Řezáč.

Obrázok 1. – Logo Polo Caffé



Zdroj: Google+. *Profilové fotky* [online]. Google+ cit. [30.3.2015]. Dostupné z: <https://plus.google.com/u/0/116826726176207475558/about?pid=6122721356170607506&oid=116826726176207475558>.

2.3. Organizačné členenie

V rámci podniku existuje plochá organizačná štruktúra. Každý z majiteľov podniku má na zodpovednosť časť prevádzky. Kaviareň zamestnáva štyroch kuchárov a 12 čašníkov. Títo zamestnanci pracujú na základe dohody o vykonaní práce alebo dohody o brigádnickej práci. Polo Caffé zamestnáva hlavne študentov a mladí personál, pretože si zakladá na mladom, dynamickom a ústretovom staff personále. V prevažnej väčšine uzatvára pracovný pomer s brigádnikom na základe dohody o prevedení činnosti (DPČ), ktorá môže byť uzavretá na dobu určitú alebo neurčitú. DPČ býva uzatváraná s novým brigádnikom za účelom vykonávania brigádnickej činnosti a tento typ zmluvy je vhodný aj na dlhodobý pracovný pomer. Minimálna mzda na základe DPČ nesmie byť nižšia ako suma 50,60 Kč/hod. Pre začínajúci podnik, akým je Polo Caffé je finančne výhodné zamestnávať personál na základe tohto typu dohody, pretože kaviarni nevzniká povinnosť platby zákonného poistenia (sociálne a zdravotné poistenie), avšak len v prípade, kedy mesačná odmena neprekročí čiastku 2500 Kč. V rámci zdaňovania podlieha dani príjem, bez ohľadu na jeho výšku. Zamestnanec môže využiť možnosť podpisu prehlásenia poplatníka a týmto spôsobom uplatniť zľavy na dani.

Na základe organizácie podniku je každý týždeň určený vedúci kuchyne a baru, ktorý zodpovedá za chod podniku. Majitelia sa snažia o plynulý chod prevádzky, a preto každý

mesiac prebiehajú spoločné porady, ktorých výsledkom by malo byť ďalšie skvalitnenie ponúkaných služieb. Po prijatí uchádzača do kaviarne prebehne zaškolenie o chode prevádzky a oboznámenie sa s ponukou. Prvé dni počas zaškoľovania pracuje nový pracovník zadarmo. Každý zo zamestnancov bol vyškolený v oblasti kávy a vína. Kaviareň svojich zamestnancov opätovne preškoľuje.

2.5. Cieľový zákazníci

Cieľový zákazníci predstavujú skupinu ľudí, ktorí majú spoločné určité charakteristiky, vlastnosti, vek, pohlavie a i. Tejto skupine ľudí sa podľa marketingových teórií chce doručiť určité posolstvo a to prostredníctvom reklamy. Pri podnikaní je veľmi dôležité vedieť, komu chceme určitý výrobok alebo službu ponúknuť, pretože čím viac o zákazníkovi podnik vie, tým je schopnejší jeho potreby lepšie uspokojiť. Mnoho spoločností robí chybu v tom, že si nezvolí svoju cieľovú skupinu a snaží sa o naplnenie potrieb všetkých.

Kaviareň Polo Caffé si za svojich cieľových zákazníkov určila obyvateľstvo v produktívnom a post produktívnom veku. Konkrétne sa jedná sa o časť obyvateľstva, ktoré si rado pochutná na kvalitne upraženej a pripravenej káve a využije priestory kaviarne na príjemné posedenie. Najčastejšími zákazníkmi v podniku sú mladí ľudia a manažéri, ktorí využívajú priestory pre svoje obchodné jednania. Z tohto dôvodu nie je kaviareň príliš otvorená zákazníkom – mamičkám s deťmi, ktoré by mohli narušovať pohodovú atmosféru podniku. Polo Caffé nemá priestory prispôbené pohybu detí a v interiéri sa nachádza nábytok, ktorý by mohol byť z ich strany ľahko poškodený.

2.6. Hodnotenie podniku

Ako už bolo viac krát spomínané Polo Caffé je mladý a dynamický podnik. Hneď od svojho otvorenia vedel zákazníkov zaujať a poskytnúť im služby, podnecujúce k ďalšej návšteve. Čo sa týka hodnotenia zo strany zákazníkov, podnik sa stretáva hlavne s pozitívnymi reakciami a komplimentmi na svoju prevádzku. Na svojej sociálnej stránke podniku pripísali jeho návštevníci až 4,7 hviezdíčiek z 5. V prvých týždňoch po otvorení došlo k pár sťažnostiam na arogantný personál, avšak vedenie podniku ihneď situáciu vyriešilo. Ako majitelia Polo Caffé tvrdia, v podniku nestrpia takéto správanie, pretože na ňom závisí spokojnosť hostí a tá je prvoradá.

Kvalita kaviarne bola testovaná aj prostredníctvom spoločnosti Design & Fashion Guru blog Maitiam. Jedná sa o internetový portál, ktorý ponúka články z oblasti lifestyle, designu, módy, vychytávok. Blog ponúka taktiež kategóriu „tested“, kde hodnotí podniky, hudbu, filmy a mnoho iných kategórií. Polo Caffé prešlo hodnotením 5.8.2014. Celkovo podnik hneď upútal svojím kreatívne a príjemne zariadením prostredím. Pri hodnotení sa nachádzal aj samotný majiteľ, ktorý sa uisťoval o spokojnosti hodnotiaceho. Polo Caffé bol ohodnotený ako veľmi kvalitný, priam až luxusný podnik, ktorý ponúka príjemné posedenie pri vynikajúcej šálke kávy. Slogan „friendly coffee bar“ je preto adekvátnym heslom pre mladú a rozrastajúcu sa kaviareň.

3. Teoreticko-metodologické východiská konkurencieschopnosti

V tejto kapitole budú bližšie definované pojmy týkajúce sa konkurencieschopnosti podniku a taktiež budú charakterizované metodologické východiská metód a techník, ktoré budú následne v bakalárskej práci použité.

3.1. Teoretické vymedzenie konkurencieschopnosti

3.1.1. Podnik a podnikateľské prostredie

Podnik

Podnik predstavuje organizovanú hospodársku jednotku, ktorá poskytuje na trh výrobky a služby s cieľom uspokojiť ľudské potreby. Pojem podnik má mnoho definícií. Medzi najpoužívanejšiu môže byť považovaná definícia pojmu zo Zákona o obchodných korporáciách kde § 1 ods. 1 *Obchodními korporacemi jsou obchodní společnosti (dále jen „společnost“) a družstva. § 1 ods. 2 Společnostmi jsou veřejná obchodní společnost a komanditní společnost (dále jen „osobní společnost“), společnost s ručením omezeným a akciová společnost (dále jen „kapitálová společnost“) a evropská společnost a evropské hospodářské zájmové sdružení. § 1 ods. 3 Družstvy jsou družstvo a evropská družstevní společnost. Ako tvrdí Havel a Smolíková (2014, s. 4).*

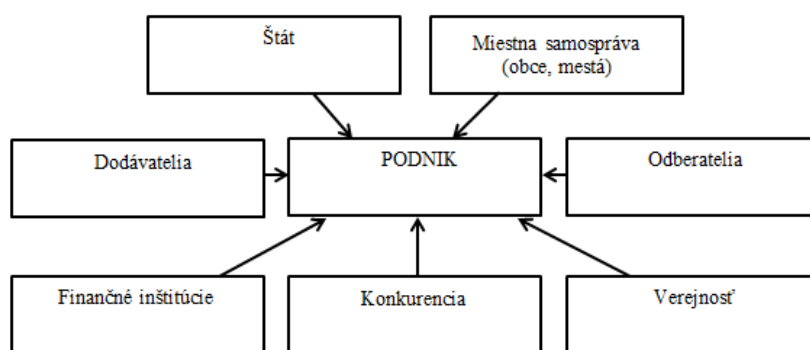
Základné princípy podniku

- princíp kombinácie výrobných faktorov – jedná sa o výrobné zdroje, resp. prostriedky, ktoré sú nutné k hlavnej podnikateľskej činnosti podniku
- princíp hospodárnosti – vypovedá o efektívnom vzťahu medzi inputmi a outputmi podniku
- princíp finančnej rovnováhy – zaoberá sa likviditou podniku, t.j. schopnosť podniku plniť svoje platobné záväzky v určitej výške a v dohodnutom čase
- princíp súkromného vlastníctva – jedinečného a prioritného vlastníctva
- princíp autonómie – jedná sa o nezávislosť a slobodu podnikateľského subjektu
- princíp ziskovosti – vyjadruje tendenciu maximalizácie zisku z podnikateľskej činnosti (Majdúchová, Neumannová, 2014)

Podnikateľské prostredie

Všeobecné okolie podniku vyjadruje súhrn všetkých faktorov, ktoré pôsobia na podnik. Ten nemá možnosť vplyv faktorov ovplyvňovať, avšak je schopný na ne určitým spôsobom reagovať. Súhrn vplyvov podnikateľského prostredia pôsobí jednak na podnikateľa, na podnik samotný a aj na podnikanie.

Obrázok 3.1. : Všeobecné okolie podniku



Zdroj: MAJDÚCHOVÁ, Helena a Anna NAUMANNOVÁ, Podnik a podnikanie, s. 43.

Prvky podnikateľského prostredia

Na podnik pôsobí celá rada vonkajších vplyvov, ktoré ovplyvňujú chovanie podniku. Medzi základné prvky podnikateľského prostredia patria:

Geografické – zahŕňa základné princípy logistiky, tzn. vplyv na lokalizáciu podniku. Do tejto oblasti je možné zahrnúť aj demografické okolie zaoberajúce sa zložením populácie, vekovou štruktúrou obyvateľstva a inými faktormi.

Sociálne – podnikateľská činnosť by mala byť prospešná pre podnik, tak aj pre spoločnosť a z tohto dôvodu by mal podnik zvažovať dôsledky podnikateľských činností.

Politické a právne – odvetvie zaoberajúce sa politickými a právnymi aspektmi je tvorené zákonmi vymedzujúcimi a upravujúcimi podnikateľské aktivity. Od roku 2014 je najdôležitejšou normou tejto oblasti Zákon o obchodných korporáciách.

Ekonomické – ekonomické prostredie na podnik zásadný vplyv, ovplyvňuje podnikové rozhodovanie a riadenie odvíjajúce sa z hospodárskej situácie krajiny a taktiež dynamiky.

Ekologické – predpisy, normy a zákony o ekológii, ktoré podnik musí striktné dodržiavať s cieľom zníženia negatívneho vplyvu na životné prostredie. Ekologizácia predstavuje ekonomickú záťaž pre podnik

Technologické – vďaka zmenám v technológiách a technologickému rozvoju podnik môže dosahovať lepší hospodársky výsledok a zvýšiť svoju konkurencieschopnosť.

Etické – okolie združujúce etické predpisy, ktoré vypovedajú o tom čo je a nie je dobré a spravodlivé. V podniku môže byť zavedený etický kódex, ktorému podlieha správanie podniku a jeho zamestnancov.

Kultúrne historické – zahŕňa oblasť vzdelanosti a kultúrnej úrovne obyvateľstva. Kultúrne historické obdobie je vytárané roky a tvorí podmienky pre rozvoj ekonomiky a pokrok v oblasti technológie (Synek, 2006).

Členenie podnikateľského prostredia

Podnikateľské prostredie je veľmi štruktúrované a má vecnú, časovú, priestorovú, efektívnu a účelnostnú dimenziu. Na toto prostredie podniku pôsobia faktory z vonku alebo z vnútra, preto sú faktory členené na vonkajšie (špecifické pre daný subjekt) a vnútorné (chápané ako výsledok pôsobenia podnikateľských a iných subjektov).

Typológia podnikateľského prostredia:

- makropodnikateľské – makroprostredie je súčasťou vonkajšieho (externé) prostredia. Na toto prostredie pôsobí celopodniková klíma ako HDP, inflácia, deflácia, stav ekonomiky, štáty rozpočet, zamestnanosť.
- mezzopodnikateľské – spolu s makropodnikateľským prostredím je zaradený do externého prostredia. Faktormi tvoriace uvedené prostredie sú prírodne ekologické faktory, dopravná a technická infraštruktúra, všeobecná a ekonomická kultúra, ekonomická a podnikateľská infraštruktúra, pilotné subjekty. Mezzopodnikateľské prostredie sa rozdeľuje na regionálne, mikroregionálne a lokálne prostredie.
- mikropodnikateľské – jediné prostredie patriace do vnútorného (interného) prostredia. Medzi faktory prostredia sú zaradené umenie vlastniť, umenie uspokojovať potreby, umenie komunikovať, umenie viesť ľudí, umenie formulovať podnikateľskú filozofiu (Ludvík, 2000).

3.1.2. Konkurencia a konkurencieschopnosť

Pojmy konkurencia a konkurencieschopnosť sa zdajú byť pre laika synonymické. Avšak je nutné uvedomiť si rozdiel medzi týmito dvomi termínmi. Konkurencia predstavuje

výsledok, teda určitý produkt aktivity podniku, zatiaľ čo konkurencieschopnosť reprezentuje potenciál podniku (Mikoláš, 2005).

Konkurencia

Pojem konkurencia v podnikaní a manažmente vnímame predovšetkým ako hospodársku súťaž, súperenie o dosahovanie ekonomických výsledkov. Tento termín má okrem hlavného ekonomického aj iné významy, napr. politické, etické, sociálne, legislatívne. Konkurencia môže byť charakterizovaná ako vzťah medzi dvomi alebo viacerými subjektmi, ktoré snažia o získanie dominantného miesta na trhu.

Konkurenciu môžeme z mikroekonomického hľadiska rozdeliť na 3 základné formy:

- konkurencia naprieč trhom, tzn. medzi stranou ponuky a dopytu
- konkurencia na strane ponuky – každý výrobca má snahu predat' čo najväčší počet svojich výrobkov s vidinou maximalizácie zisku. Podnik má snahu o oslabenie svojej konkurencie a o získanie najlepšej pozície na trhu.
- konkurencia na strane dopytu – spotrebiteľ sa snaží uspokojiť svoje potreby nákupom služby alebo tovaru, a to aj na úkor ostatných spotrebiteľov. V tomto prípade sa jedná o prevahu dopytu nad ponukou, čo môže podniky následne viesť k zvyšovaniu cien.

Konkurencia môže byť rozdelená na základe tržných štruktúr a to na dokonalú a nedokonalú konkurenciu.

Dokonalá konkurencia:

Jedná sa o viac menej teoretický model predstavujúci ideálny stav, kedy všetky subjekty majú vytvorené rovnaké podmienky vzhľadom na vstup a výstup z odvetvia a v oblasti informovanosti. Na trhu pôsobí veľký počet hlavne malých firiem a preto tieto subjekty nemajú na cenu takmer žiadny vplyv.

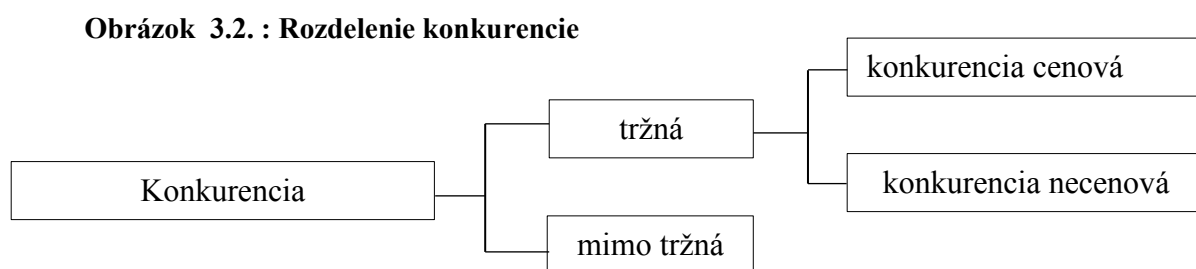
Nedokonalá konkurencia:

Nedokonalá konkurencia predstavuje reálnu ekonomickú situáciu, ktorá môže mať podobu monopolistickej konkurencie, oligopolu a monopolu.

- monopolistická konkurencia - na trhu existuje veľký počet malých firiem, ktoré nemajú na ceny takmer žiadny vplyv

- oligopol – ide o štruktúru, kde pôsobí menší počet podnikov, na základe výroby odlišujeme homogénny (produkcia takmer identických výrobkov) a heterogénny (produkcia čiastočne odlišných produktov) oligopol
- monopol má na trhu dominantné postavenie a z tohto dôvodu môže ovplyvňovať ceny aj vstup iných podnikov do odvetvia (Jurečka, 2010)

„Konkurenciou rozumieme proces stretávania protikladných záujmov ekonomických subjektov, vystupujúcich na trh.“ Ako tvrdí Jurečka (2010, s.171). Konkurenciu rozlišujeme:



Zdroj: Vlastné spracovanie na základe www.podnikajte.sk

Konkurencieschopnosť

Definíciu pojmu konkurencieschopnosť je možné vyjadriť ako vlastnosť podniku, ktorá mu umožňuje uspieť v súťaži s inými podnikateľskými subjektmi. Ak podnik disponuje konkurenčnou výhodou a dokáže ju vhodne použiť speje k prevahe nad svojimi konkurentmi. Od konkurencieschopnosti závisí vízia budúcnosti podniku a od vízie sa odvíja podnikateľská stratégia. Konkurencií je podmienená výkonnosť podniku. „*Mělo by platit, že pokud je podnik konkurenceschopný, je také výkonný, tedy tvoří hodnotu s tím, že pokud jeho konkurenceschopnost roste, roste také hodnota podniku.*“ ako tvrdí Suchánek a kolektív (2011, s.12).

Hlavnou podstatou konkurencie podnikov je ich konkurencieschopnosť. Konkurencieschopnosť predstavuje jednu z foriem podnikateľského potenciálu a vyznačuje sa nasledujúcimi charakteristikami:

- všeobecné charakteristiky – rozdiel medzi tým čo je a tým čo môže, ale nemusí byť. Jedná sa o pravdepodobnú zmenu, ktorá môže viesť k príležitosti využiť pôvodný potenciál alebo dokonca k vzniku nového potenciálu podniku

- špecifické charakteristiky – konkurent na strane ponuky (napr. dodávateľia) alebo na strane dopytu (napr. spotrebiteľia) tzn. existujúci externý potenciál, obmedzujúci potenciál podniku alebo príležitosti umocnenia potenciálu

Obrázok 3.3. : Genézia konkurencieschopnosti k úspechu firmy

Existenčný princíp			
potenciálnosti		reálnosti	
genézia		→ genézia	
Charakteristika potenciálu	Potenciál ako Produktívny faktor	Potenciál ako reálna akcia = príčina (produkt)	Spotrebovaný potenciál = dôsledok (užitie produktu)
<i>konkurencieschopnosť</i>	<i>konkurenčná sila</i>	<i>konkurencia - konkurovanie</i>	<i>úspech, zisk, pozícia na trhu, iný efekt</i>

Zdroj: MIKOLÁŠ, Zdeněk, Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku, s. 34.

3.1.3. Konkurenčné prostredie, konkurenčný potenciál a konkurenčná výhoda

Konkurenčné prostredie

V dnešnej dobe je nutné pochopiť konkurenciu a vedieť na ňu patrične reagovať. Konkurenčné prostredie je jedným z najdynamickejších prostredí, v ktorom podnik existuje. Toto prostredie môže byť definované ako „časový rez vymezným priestorom našej planety, kde probíhá vzájemné interaktivní působení dvou nebo i více subjektů (konkurentů), které se snaží v konkrétním čase a prostoru realizovat stejnou nebo podobnou činnost, mají velmi podobné cíle a používají podobných metod k jejich dosažení.“ Ako tvrdí Čichovský (2002, s.). V dnešnom dynamickej a neustále sa meniacom trhu je pre podnik nutné prijať vhodnú stratégiu, analyzovať konkurenčné podniky a taktiež nájsť svoju konkurenčnú výhodu.

Konkurenčný potenciál

Potenciál je podstatou existencie produktívneho systému, teda môže mať materiálnu alebo nemateriálnu podobu. Potenciál nie je merateľný a prejavuje sa na základe reálneho výsledku. Rodí sa ešte pred jeho reálnym vznikom, to znamená, že neexistuje reálny stav vlastnej existencie.

Potenciál je:

- rozdielom tým, čo reálne je a tým čo môže byť
- očakávaná zmena
- v dôsledku pravdepodobnej zmeny (Mikoláš, 2011).

Konkurenčná výhoda

Každý podnik sa snaží presadiť na trhu a určitým spôsobom sa odlíšiť od ostatných podnikov, teda nájsť a hlavne vedieť využiť svoju konkurenčnú výhodu. V dnešnej dynamickej a rýchlo rozvíjajúcej sa spoločnosti nestačí, aby podnik vedel definovať svoju trhovú jedinečnosť a konkurenčnú výhodu, ale mal by byť schopný túto jedinečnosť udržať, rozvíjať a využiť.

„Máte-li skutečnou konkurenční výhodu, znamená to, že ve srovnání se soupeři dosahujete nižších nákladů, účtujete si vyšší ceny, popř. děláte obojí.“ Ako tvrdí Porter (2012, s. 67). Konkurenčná výhoda vzniká len v prostredí nedokonalej konkurencie, kedy všetky podniky nemajú rovnaké podmienky a informácie. Pri nedokonalej konkurencii vznikajú na trhu medzery, ktoré by mal podnik nájsť a využiť vo svoj prospech. Ak podnik našiel svoju konkurenčnú výhodu a vedel ju využiť vo svoj prospech dosahuje vyššej ziskovosti vo svojom obore. Podnik na základe konkurenčnej výhody môže predávať produkty pri relatívne vyššej cene alebo získať vodcovské postavenie pri relatívne nízkych nákladoch.

- Relatívna cena – relatívna cena vzniká na základe diferenciacie (výrobku, marketingového prístupu, značky a iných faktorov). Zákazník je ochotný zaplatiť vysokú cenu za výrobok, ktorý považuje za jedinečný a hodnotný. Podnik sa zväčša snaží vytvárať vyššiu hodnotu pre kupujúceho a následne si účtuje relatívne vyššie ceny ako konkurencia.
- Relatívne náklady - pri tejto stratégii si sám podnik stanoví, že sa stane výrobcom s nízkymi nákladmi. Konkurenčné výhody sa odlišujú od štruktúry daného odvetvia. Relatívne náklady vychádzajú z nízkych prevádzkových nákladov, úspory z veľkovýroby, efektívnejšieho využitia kapitálu, predajnej podpory, vhodnejšieho prístupu k surovinám a iným faktorom.
- Fokus – zameranie sa podniku na jeden alebo viacej segmentov trhu (Magretta, 2012).

Pozícia nízkych nákladov

	↓	↓
Celé odvetvie	DIFERENCIÁCIA	VEDENIE V CELKOVÝCH NÁKLADOCH
Určitý segment	FOKUS	

Zdroj: Vlastné spracovanie na základe www.marketing-marketer-market.blogspot.sk

3.2. Malý a stredný podnik

Členenie podnikov, prípadne definícia malého s stredného podnikania vôbec nie je jednoznačná. Je nutné, aby žiadateľ, ktorý sa uchádza o podporu malého s stredného podnikania spĺňal určité kritériá. Posudzovať typológiu podnikania môžeme pomocou štatistického pojatia, členenia podľa nariadenia komisie Európskej únie alebo podľa zákona o podpore malého a stredného podnikania.

Štatistické pojatie – od roku 1997 došlo k harmonizácii s typológiou podnikania EUROSTATU a delí podniky podľa počtu zamestnancov na:

- malý podnik – do 20 zamestnancov
- stredný podnik – do 100 zamestnancov
- veľký podnik – 100 a viacej zamestnancov

Nariadenia komisie Európskej únie – klasifikácia podnikov na základe komisie EU používa štyri kritériá a to počet zamestnancov, ročnej bilančnej sumy, ročného obratu a nezávislosti. Typológia podnikov je nasledujúca:

- mikropodnik – do 10 zamestnancov, ročná bilančná suma do 2 mil. EUR, ročný obrat do 2 mil. EUR
- malý podnik – do 50 zamestnancov, ročná bilančná suma do 10 mil. EUR, ročný obrat 10 mil. EUR
- stredný podnik – do 250 zamestnancov, ročná bilančná suma do 43 mil. EUR, ročný obrat do 50 mil. EUR

Zákon o podpore podnikania – člení podniky zhodne s nariadeniami komisie EU. Údaje použité pri typológii podnikov sa vzťahujú k poslednému zdaňovaciemu obdobiu za obdobie jedného kalendárneho roku (Veber, Srpová, 2012).

3.2.1. Klasifikácia ekonomických činností podľa NACE

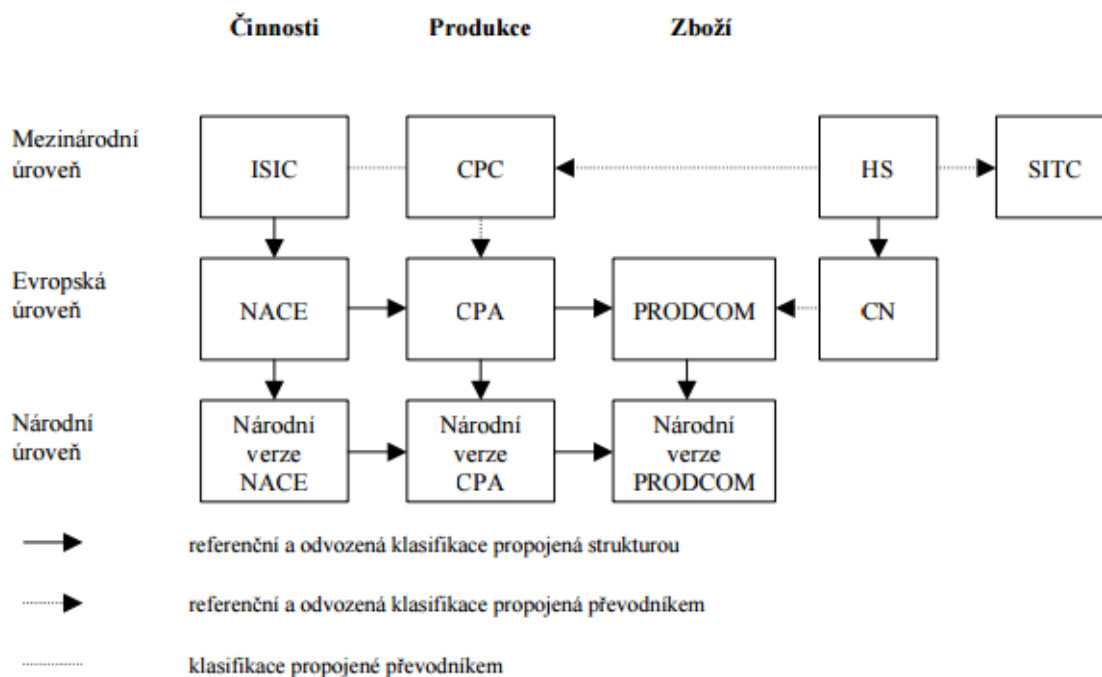
Ucelený systém podávajúci informácie ohľadom klasifikácie ekonomických činností podáva NACE¹. Predstavuje skratku z francúzskeho názvu *Nomenclature générale des Activités économiques dans les Communautés Européennes*. Skratka NACE je používaná Európskou úniou od roku 1970 a vytvára rámec pre štatistické dáta v rôznych ekonomických činnostiach. Vytvorené štatistiky je možné porovnávať v krajinách Európskej únie a s nižšou mierou aj so svetovými štatistikami. Medzinárodný systém zahŕňa klasifikácie:

- ISIC – Medzinárodná štandardná klasifikácia všetkých ekonomických činností
- CPC – Spoločná kvalifikácia výrobkov
- CPA – Štandardná kvalifikácia produkcie
- CN – Kombinovaná nomenklatúra
- PRODCOM – Európske štatistiky priemyselnej produkcie
- HS – Harmonizovaný systém
- SITC – Agregovaná klasifikácia premiestniteľných výrobkov pre štatistiku medzinárodného obchodu

NACE podáva rozdelenie ekonomických činností takým spôsobom, že každej štatistickej jednotke je pridelený kód NACE v závislosti, akú ekonomickú činnosť vykonáva. Môže nastať prípad, kedy podnik vykonáva niekoľko rôznych ekonomických činností. V takom prípade je každá jedna činnosť klasifikovaná podľa NACE rozdelenia. Pri zaradovaní podniku nie je dôležitý typ vlastníctva, nezáleží či je podnik obchodnou spoločnosťou, či sa jedná o súkromné alebo štátne vlastníctvo.

¹ Klasifikácia podľa NACE – Klasifikácia odvetví v Európskych spoločenstvách (*Nomenclature des Industries établies dans les Communautés Européennes*) vznikla v rokoch 1961-1963. Prvá verzia zahŕňala oddiely, ktoré boli príliš rozsiahle, preto došlo k revízií v roku 1963. Vznikli menšie skupiny a klasifikácia NACE do seba zahrnula oblasť priemyslu, energetiky a stavebníctva. V roku 1965 došlo k rozšíreniu klasifikácie o obchodné činnosti a o dva roky neskôr k pokrytiu oblasti služieb a poľnohospodárstva. Medzi posledné úpravy zaradujeme revíziu, ku ktorej došlo v roku 2002, kedy NACE malo zachytiť nové činnosti, ktorá pred NACE Rev.1 neexistovali, taktiež k odstráneniu chýb. V roku 2006 došlo k poslednej zmene, ktorá sa týkala prechodu od NACE Rev. 1.1. na NACE Rev.2.

Obrázok 3.5. Medzinárodný systém ekonomických klasifikácií



Zdroj: Český statistický úřad. *Metodická příručka* [online]. CZSO cit. [12.3.2015]. Dostupné z:

https://www.czso.cz/documents/10180/23174387/metodicka_prirucka_cz_nace_rev_2.pdf/e26ebee3-a5b2-48a1-a036-75e14cdb8944?version=1.0.

Štruktúra a kódovanie NACE sa skladá z hierarchickej štruktúry a metodických príručiek. Prvá úroveň (sekcia) je označená numerickým kódom, druhá úroveň (oddiel) dvojmiestnym, tretia (skupina) trojmiestnym a štvrtá (trieda) štvormiestnym číselným kódom. Pri zaradení do tried je základným pravidlom čo najbližšia príbuznosť, resp. podobnosť činností. NACE striktne dodržiava pravidlá pri tvorbe jednotlivých skupín:

- povaha a charakter tovaru a služieb
- účely, ku ktorým je vyrobený tovar a služby určené
- vstupy a výstupy danej výroby

Kódy NACE pre Českú republiku sú rozdelené do sekcií. Rozsah tejto kvalifikácie je zoradený na základe abecedného poradia od písmena A až U. Kaviareň, analyzovaná v bakalárskej práci, je priradená do Sekcie I – Ubytovaní, stravování a pohostinství, oddielu 56 – Stravování a pohostinství, skupiny 56.3. – Pohostinství, triedy 56.30 – Pohostinství.

3.2.2. Spoločnosť s ručeným obmedzením

Bakalárska práca je založená na analýze konkurenčnej pozície kaviarne Polo Caffé, ktorá podniká ako spoločnosť s ručeným obmedzením. V Českej republike je registrovaných

viac ako 90% subjektov podnikajúcich vo forme s.r.o., a to z celkového počtu 300 tisíc obchodných spoločností. Oblúbenosť tejto formy podnikania môže byť spôsobená obmedzeným ručením za záväzky a vyššej dôveryhodnosti voči právnickým osobám. Napriek vyššej miere administratívny je každoročne zaznamenaný približne päť percentný nárast podnikania vo forme s.r.o.

Názov spoločnosti

Do obchodného registra musí byť každá obchodná spoločnosť zapísaná pod určitým jedinečným názvom. Názov nesmie pôsobiť klamlivo a nesmie sa zhodovať s akýmkoľvek iným názvom obchodnej firmy, aby nedošlo k zámene zo strany bežného zákazníka. Nestačí rozdielne označenie právnej formy, odlišnosť jedného písmena v názve alebo uvedenie miesta podnikania. Názov spoločnosti musí obsahovať dodatok s.r.o., spol. s.r.o. alebo spoločnosť s ručením obmedzením. Pri činnosti overovania názvu spoločnosti je možné použiť stránky justície, kde je vhodné skontrolovať existenciu spoločností s podobnými názvami.

Vklad spoločníkov

Predstavuje základný kapitál vložený do podnikania zo strany spoločníkov. Výška základného kapitálu pri spoločnosti s ručeným obmedzením je zákonom stanovená na minimálny vklad 1 Kč. Výška vkladu môže byť na základe spoločenskej zmluvy pre jednotlivé podiely stanovená rozdielne. Spoločníci tiež môžu vložiť len časť základného kapitálu, ale len v peňažnej podobe. Jednotlivé vklady spoločníkov môžu mať peňažnú aj nepeňažnú podobu. Čo sa týka peňažných vkladov, je pri vložení vytvorený špeciálny účet špeciálne pre novú spoločnosť založený v banke a s týmto vloženým majetkom nie je možné akokoľvek nakladať a to až do zápisu do obchodného registra. V spoločenskej zmluve alebo prehlásení o zvýšení vkladu prípadne o prevzatí vkladovej povinnosti je nutné uviesť aj popis nepeňažného vkladu, jeho ocenenie a čiastku, ktorá sa započítava ako emisný kurz. Nepeňažná forma vkladu musí byť ohodnotená súdnym znalcom, avšak pri tejto forme vkladu vznikajú spoločnosti vyššie náklady. Zvyšuje sa riziko nezapísania daného vkladu do podnikania Obchodnou spoločnosťou. Za všetky vklady spoločníkov je zodpovedná osoba – správca vkladu. Správca je poverený na základe spoločenskej zmluvy a môže sa ním stať len jeden zo spoločníkov.

Spoločníci

Spoločnosti s ručeným obmedzením môžu byť založené fyzickou aj právnickou osobou. Podnik môže byť minimálne jedného a maximálne 50 spoločníkov. Ak zakladá spoločnosť jedna fyzická osoba môže byť spoločníkom maximálne u troch s.r.o. Najvyšším orgánom je u týchto spoločností valné zhromaždenie, ktoré sa nezaobera bežným vedením podniku. Do jeho právomoci spadá schvaľovanie účtovných uzávierok, rozdelenie zisku, prípadne úhrada strát. Zasadnutie valného zhromaždenia sa koná raz ročne a je ohlásené 15 dní pred jeho konaním prostredníctvom písomnej pozvánky. Valné zhromaždenie je povinné zvoliť si jedného predsedu a zapisovateľa. Zapisovateľ na valnom zhromaždení vytvorí dokument obsahujúci názov spoločnosti a jej sídlo, konanie valného zhromaždenia, meno predsedu, zapisovateľa a overovateľov zápisov, popis jednotlivých bodov programu a rozhodnutia valného zhromaždenia. Následne je zápis spolu s priloženými návrhmi a prehláseniami poskytnutý valnému zhromaždeniu k prerokovaniu. Ak podnik vedie len jeden spoločník, pôsobnosť valného zhromaždenia vykonáva samostatne a oficiálne valné zhromaždenie sa nekoná.

Predmet podnikania

Predmet podnikania vyjadruje činnosť, ktorá musí byť vždy zapísaná v Obchodnom registri a to na základe živnostenského oprávnenia, prípadne vo forme iného podnikateľského oprávnenia. Pri s.r.o. je zápis do Obchodného registra uskutočnený na základe dokladu a zväčša sa jedná o živnostenské oprávnenie. Živnostenský zákon ponúka výber zo živností:

- voľná živnosť – prevádzkovanie nevyžaduje odbornú kvalifikáciu
- remeselná živnosť – potrebná odborná spôsobilosť získaná na základe vyučenia v obore
- viazaná živnosť - získaná odborná spôsobilosť iným spôsobom
- koncesované živnosti – nutné odborné vzdelanie, rekvalifikácia alebo prax

Ručenie za záväzky

Ako napovedá už samotný názov tejto právnej formy podnikania, jedná sa o spoločnosti, kde je ručenie obmedzené. Všetci spoločníci ručia len do výšky svojich nesplatených vkladov, a v prípade splatenia vkladov do plnej výšky neručia. Ak konatelia plnia všetky zákonné povinnosti v plnej miere za svoje záväzky vôbec neručia. Za akúkoľvek škodu spôsobenú zo strany konateľa pri výkone svojej funkcie je zaviazaný škodu v plnej

miere uhradiť. Pri platobnej neschopnosti, alebo z dôvodu zastavenia platby za spôsobenú škodu nie je konateľovi umožnené uspokojenie pohľadávok z majetku spoločnosti. Ručenie iných osôb podieľajúcich sa na podnikateľskej činnosti spoločnosti je stanovené na základe dohody, podielu na spoločnosti alebo iných skutočností, ktoré majú vplyv na chovanie spoločnosti.

Rezervný fond

Je zákonom stanovená povinnosť tvorby rezervného fondu pre každú s.r.o. rezervný fond je tvorený z čistého zisku spoločnosti a to minimálne vo výške 10% zo základného kapitálu. Základnou úlohou fondu je krytie strát, ktoré môže nastať v priebehu činnosti podniku.

3.3. Metodologické východiská použitých metód

3.3.1. PESTLE analýza

PESTLE analýza slúži na strategickú analýzu vplyvov v prostredí prostredníctvom piatich vonkajších faktorov. Názov vznikol z prvých písmen jednotlivých pôsobiacich faktorov.

P – Politické faktory – jedná sa o analýzu politického prostredia, ktoré tvorí samotný politický systém a taktiež politická a národná suverenita. Politické faktory sa zaoberajú predovšetkým stabilitou politickej scény, ktorá pôsobí motivujúco na investorov a vývozcov, čo má za následok internacionalizáciu krajiny. Dôležitá je tiež legislatíva, daňová politika štátu, podpora zahraničného obchodu, pracovné právo a iné faktory.

E- Ekonomické faktory – ekonomické prostredie je dôležité najmä pri stabilite ceny, inflácií, vývoja HDP, úrokových sadzieb. Táto časť PESTLE analýzy skúma taktiež mieru nezamestnanosti, množstvo peňazí v obehu, aj cenu a dostupnosť energií.

S – Sociálne faktory - sociálne a kultúrne prostredie je založené na miere otvorenosti kultúry spoločnosti. Faktormi ekonomickej analýzy sú demografické trendy populácie, úroveň vzdelania, rozdelenie príjmu, mobilita, životný štýl a mnoho ďalších. Kultúrne hodnoty sú rozdelené na primárne (dedené z generácií) a sekundárne (odvodené od primárnych).

T – Technologické faktory – v rámci tejto technologickej časti PESTLE sú sledované faktory ako infraštruktúra (doprava, telekomunikácie, suroviny, energie), zameranie

priemyslu, stav rozvoja a i. Technologická analýza zahŕňa aj sféru vedy a výskumu, podpory vedy a tiež vysokého školstva.

L – Legislatívne faktory – legislatívne resp. právne prostredie má dopad na medzinárodné podnikanie, ktoré je ovplyvnené faktormi ako právna úprava podnikania, nákup nehnuteľností, podmienky zamestnania cudzincov, riešenie obchodno-právnych sporov.

E – Ekologické faktory – environmentálne prostredie určuje podmienky fungovania podniku na základe faktorov ako pôdne a geologické podmienky, počasie, klíma, hydrologické podmienky. Ekologické prostredie podnik sám ovplyvňuje v podobe externalít. (Keřkovský, Vykypěl, 2002)

3.3.2. Porterova analýza

Analýza piatich konkurenčných síl je jednou z najznámejších a taktiež najpoužívanějších analýz v oblasti strategického riadenia. Autor Michael Eugene Porter vytvoril model ako reakciu na analýzu SWOT, ktorú považoval za príliš obecnú a nedostačujúcu. Porterova analýza vypovedá o dianí v odvetví, v ktorom daný podnik pôsobí a je vymedzená piatimi silami určujúcimi intenzitu hospodárskej súťaže.

Porterov päťfaktorový model konkurenčného prostredia

1. Vyjednávacia sila zákazníkov – kupujúci majú voči dodávateľovi silnú vyjednávaciu pozíciu a to z niekoľkých dôvodov. Zákazníci sú veľmi senzibilní na cenové zmeny a môžu veľmi ľahko prejsť ku konkurencii². Taktiež majú silu ovplyvňovať obchodníkov, tak aj ostatných zákazníkov a v prípade akýchkoľvek nezhôd vo vzťahu s dodávateľom sú schopní začať vyrábať produkty sami. Kvalita výrobkov nie je z pohľadu zákazníka až tak dôležitá a keďže na trhu existuje v dnešnej dobe mnoho substitútov kupujúci môže jednoducho prejsť ku konkurencii.

2. Vyjednávacia sila dodávateľov – sila dodávateľských podnikov v rámci zvyšovania cien je závislá na voľnej konkurencii, tzn. na dokonalom konkurenčnom trhu. Vyjednávacia sila sa zvyšuje v prípadoch, keď zákazník nedisponuje potrebnými tržnými informáciami, pre

² Z anglickej terminológie „switching cost“ predstavujú nepriame náklady, ktoré vznikajú v dôsledku zmeny dodávateľov, produktov alebo značiek. Náklady majú peňažný aj nepeňažný (námaha, čas) charakter.

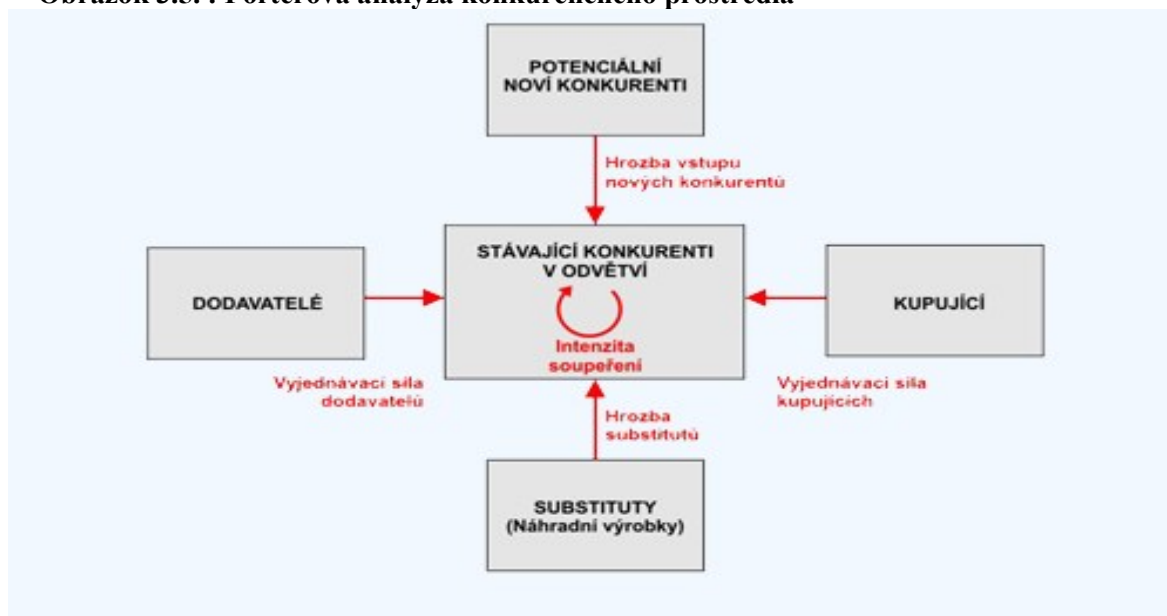
dodávateľa nie je nakupujúci podnik dôležitým zákazníkom, je náročné uskutočniť spätnú integráciu³ alebo zákazník nie je nútený k minimalizácii nákladov.

3. *Hrozba vstupu nových konkurentov* – prvotné náklady spojené so vstupom nového podniku do odvetvia sú zväčša veľmi vysoké. Podniky dlhodobo pôsobiace v danom odvetví disponujú s nákladovými výhodami⁴, ktoré získavajú vo forme skúseností, znalostí, prístupom k zdrojom či know-how. Do nákladov podniku vstupujúceho na trh sú zahrnuté fixné náklady, nákladové pomery úspor z rozsahu. Podnik môže taktiež naraziť na vysoký stupeň regulácie v rámci špecifického odvetvia, napr. banky, letecká doprava. V prípade splnenia niektorých podmienok sa hrozba vstupu nových konkurentov znižuje.

4. *Hrozba substitútov* – ohrozenie podniku sa znižuje ak na trhu neexistujú k výrobku žiadne substitúty, náklady prestupu k substitútom sú vysoké alebo substitúty sú vyrábané s vyššími nákladmi.

5. *Rivalita podnikov pôsobiacich na danom trhu* – ak v danom odvetví pôsobí mnoho konkurentov využívajúcich stratégiu prežitia, ziskovosť jednotlivých podnikov býva nízka. Podnik sa snaží o získanie dominantného postavenia cenovou aj necenovou konkurenciou (Magretta, 2012).

Obrázok 3.5. : Porterova analýza konkurenčného prostredia



Zdroj: Sy next. *Analýza konkurence, jejich úspěšných a neúspěšných kroků, jejího potenciálu*. [online]. Synext cit. [7.2.2015]. Dostupné z: <http://www.synext.cz/analiza-konkurence-jejich-uspesnych-a-neuspesnych-kroku-jejeho-potencialu.html>.

³ „backward integration“ predstavuje typ vertikálnej integrácie, v ktorej zákazník získa dodávateľa alebo do výroby vloží vlastné zariadenia na zabezpečenie efektívnejšej výšky nákladov

⁴ „cost advantage“ jedná sa o zníženie nákladov spôsobujúce nadradenosť podniku na trhu

3.3.3. SWOT analýza

Skratka SWOT predstavuje jeden z nástrojov strategického plánovania slúžiaceho na hodnotenie silných a slabých stránok, príležitostí a ohrození podniku. Analýza SWOT predstavuje skúmanie interného aj externého prostredie podniku, na základe ktorého sú následne generované stratégie. Analýza SWOT by mala byť založená na objektivite, a taktiež by mala byť zameraná na zisťovanie podstatných javov a faktov. Pri spracovaní získaných informácií a faktov o podnikateľskom subjekte je vytvorená tabuľka s jednotlivými údajmi, ktoré by mali byť ohodnotené podľa významu, napr. prostredníctvom bodového systému alebo zvýraznením najhlavnejších faktov (Keřkovský, Vykypěl, 2002).

Interné atribúty organizácie : Silné stránky – Strengths

: Slabé stránky – Weaknesses

Externé atribúty organizácie : Príležitosti – Opportunities

: Ohrozenia – Threats

Tabuľka 3.1. : SWOT analýza

S Silné stránky	W Slabé stránky
O Príležitosti	T Ohrozenia

Zdroj: Vlastné spracovanie na základe www.mediaguru.cz

3.3.4. BCG matica

Známa tiež pod názvami ako bostonská matica, bostonské portfólio, matica/portfólio trhového rastu a podielu. Jedná sa o strategický model vyvinutý americkou spoločnosťou „The Boston Consulting Group“⁵ (odtiaľ skratka BCG). Model ukazuje spojenie medzi dynamikou trhu (miera rastu trhu) a relatívnym podielom na trhu (podielom na trhu). Analýza portfólia prebieha v troch krokoch:

1. rozdelenie podniku na SPJ – strategické podnikateľské jednotky
2. vzájomné porovnanie SPJ a ich prínosy

⁵ BCG matica bola vynájdená Bruceom D. Hendersonom v roku 1963 v spoločnosti nesúcej názov Boston Safe Deposit and Trust Company.

3. vývoj cieľov podľa jednotlivých SPJ

Následne sú SPJ rozdelené do štyroch kvadrantoch – hviezdy, dojné kravy, problémové deti, psy.

Hviezdy

Pole s názvom hviezdy spája produkty s vysokým podielom na trhu a ich rast na trhu je vysoký. Ide o základné produkty, do ktorých by mal podnik investovať svoje finančné prostriedky, pretože od týchto výrobkov sa na druhej strane predpokladá, že v budúcnosti prinesú značné finančné prostriedky.

Dojné kravy

Dojné kravy predstavujú kvadrant v BCG matici, ktorý zoskupuje najziskovejšie produkty, avšak s nízkym rastom na trhu. Podľa matice by podnik nemal do dojných kráv investovať s cieľom podporiť rast, ale hlavnou podmienkou investovania by malo byť uchovanie súčasného podielu na trhu.

Otázniky

Výrobky umiestnené v tomto poli si vyžadujú bližšiu pozornosť podniku. V tomto prípade sa podnik snaží o udržanie tržnej pozície. Problémové deti majú potenciál stať sa hviezdami neskôr premenenými na dojné kravy. Avšak nie všetky výrobky z kategórie problémové deti majú šancu uspieť. Mnoho z nich sa aj po veľkých investíciách premení na produkty s charakterom z kvadrantu psy.

Psy

Produkty z posledného kvadrantu sú charakteristické slabou trhovou pozíciou a ich rast na trhu je nízky. Všeobecne platí, že sa jedná o výrobky, do ktorých sa podniku neoplatí investovať z dôvodu nízkych alebo záporných peňažných príjmov a podniky často uvažujú o ukončení výroby (Keřkovský, Vykypěl, 2002).

4. Analýza konkurenčných sil kavárny

V nasledujúcej kapitole bude prakticky prevedená analýza konkurenčných síl kaviarne Polo Caffé, ktorá má sídlo v Ostrave. Prevedenie konkurencieschopnosti bude zanalyzované na základe PESTLE analýzy, založenej na analýze vonkajšieho prostredia. Ďalšie časti práce obsahujú podkapitoly venujúce sa Porterovmu päťfaktorovému modelu konkurenčného prostredia, SWOT analýze a BCG matici.

4.1. PESTLE analýza

Politické faktory

Hlavným kritériom posúdenia politických faktorov je stabilita politickej scény a zloženie vlády ako vrcholným orgánom výkonnej moci. Po prezidentských voľbách v roku 2013 sa na základe priamej voľby prezidenta Českej republiky stal hlavou štátu Miloš Zeman. Nový prezident vyhlásil je zástancom prijatia eura a vyhlásil, že v horizonte piatich rokov by mala Česká republika prijať túto oficiálnu menu krajín patriacich do Európskej únie.

Vláda Českej republiky je často menená, čo vyvoláva v občanoch nedôveru a taktiež kritiku pre časté zásahy do ekonomiky. Neustále sa meniace zákony a vyhlášky podnikateľskú činnosť sťažujú a vyvolávajú vyššiu mieru rizika a ohrozenie stability spoločnosti.

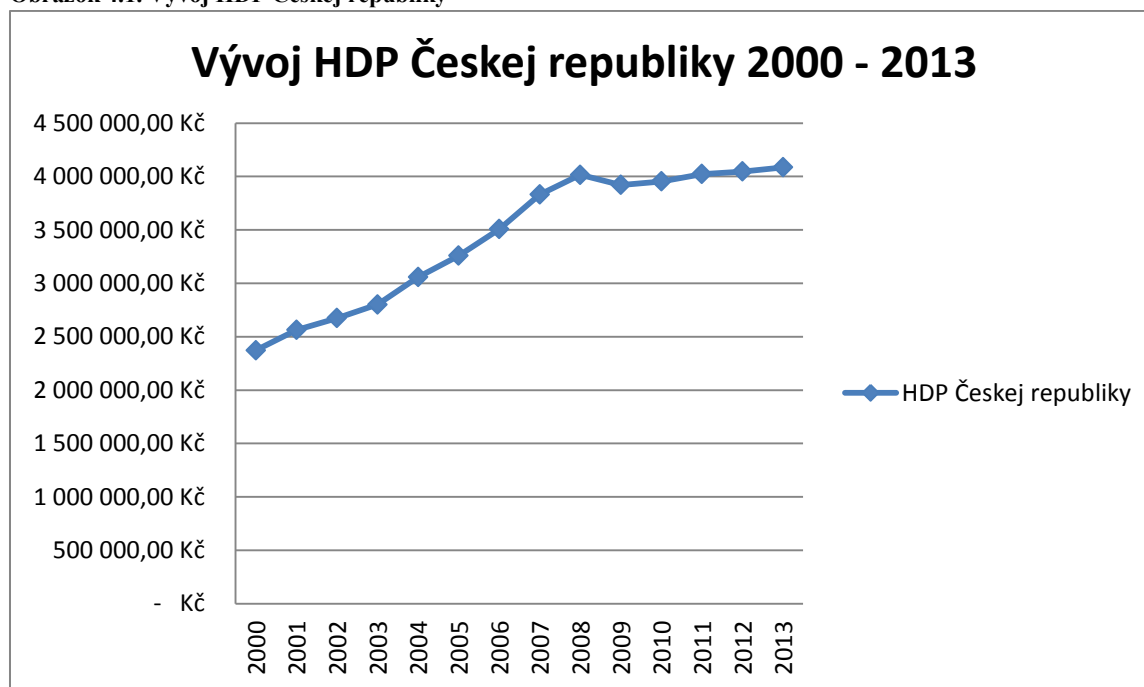
Činnosť podnikania je ovplyvnená aj daňovou politikou štátu. Daňová sústava je tvorená priamou a nepriamou daňou, ktoré sú ďalej prerozdelené podľa určitých kritérií. Najzákladnejšou nepriamou daňou ovplyvňujúcou podnikanie je daň z pridanej hodnoty, označovaná ako DPH. Základná sadzba dane DPH je v Českej republike 21%, znížená sadzba je na úrovni 15%. Legislatíva Európskej únie umožňuje členským krajinám jednu sadzbu, ktorá je štandardná, avšak musí byť minimálne 15%. Taktiež dve znížené sadzby DPH vyššie ako 5% pre určité tovary a služby. Vo výnimočných prípadoch sa výška DPH členskej krajiny EU môže líšiť, dokonca sadzba dane z pridanej hodnoty môže byť nulová. Medzi subjekty spadajúce pod zníženú sadzbu zaraďujeme dodávky plynu, elektriny, tepla, telekomunikačné služby, osobnú a nákladnú dopravu, dodávky nového tovaru vyrobeného za účelom predaja a i.

Ekonomické faktory

Hrubý domáci produkt (Gross Domestic Produkt – GDP) je jedným zo základných národohospodárskym ukazovateľom používaným pri stanovaní výkonnosti ekonomiky. HDP

udáva celkovú produkciu vyjadrenú v peňažných jednotkách, ktorá je vytvorená prostredníctvom národných výrobných faktorov konkrétnej krajiny. V Českej republike bol zaznamenaný rast v 4. štvrťroku medziročne o 1,3% a to v porovnaní s predchádzajúcim štvrťrokom medziročne o 0,2%. V grafickom znázornení je zaznamenaný vývin hrubého domáceho produktu republiky v priebehu trinástich rokov. Od roku 2008 do súčasnosti dosahuje HDP hodnotu pohybujúcu sa okolo 4 mil. Kč.

Obrázok 4.1. Vývoj HDP Českej republiky



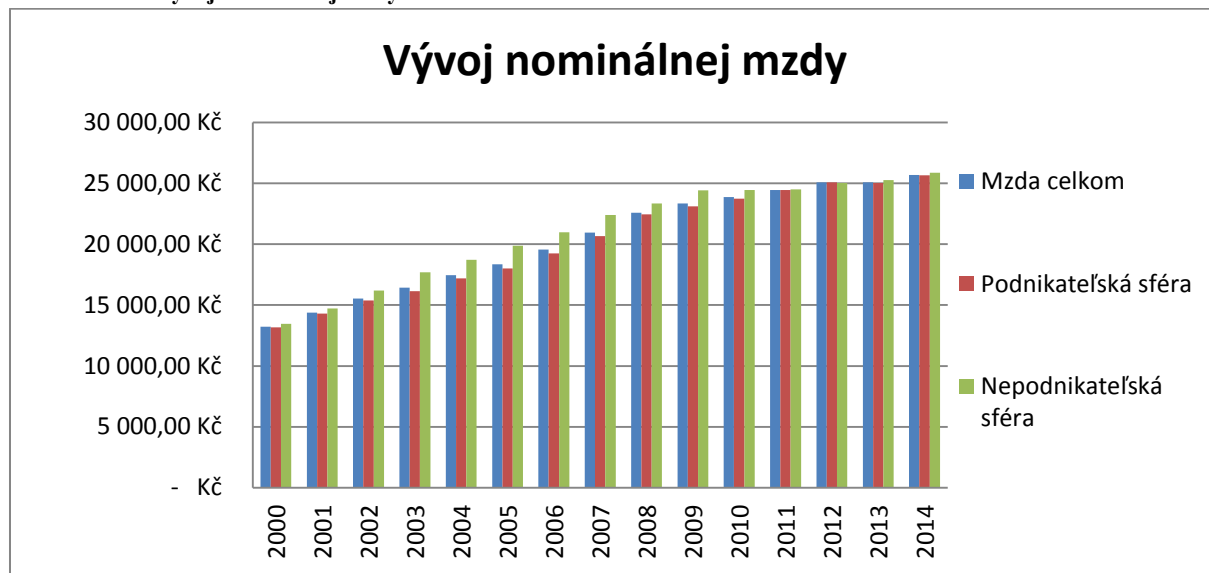
Zdroj: Vlastné spracovanie na základe dát získaných z www.czso.cz

V roku 2013 Česká národní banka oficiálně rozhodla spustit boj proti deflacii prostřednictvím politiky intervencí. Oslabení české koruny by malo podľa národnej banky viesť k urýchlenému rastu ekonomiky a taktiež inflácie v budúcom období. Z toho dôvodu vzniká snaha o priblíženie výmenného kurzu českej koruny a eura na hranici 27 CZK/EUR. Kurz českej koruny sa stal nástrojom využívaným k plneniu inflačného cieľa a ČNB neukončí jeho používanie až do polovice roku 2016.

Česká republika patrí podľa Európskej únie medzi krajiny s nízkou mierou nezamestnanosti. Obecná miera nezamestnanosti v rámci celej republiky sa pohybuje okolo 6%. V 4. štvrťroku 2013 bola zaznamenaný tento ukazovateľ na úrovni 6,7% a nasledujúci rok došlo k poklesu na 5,7%. Moravskoslezský kraj patrí medzi kraje s vyššou mierou nezamestnanosti. Český statistický úrad udáva hodnotu nezamestnanosti tohto kraja na hodnote 9,82 %, čo je takmer dvojnásobok celkovej miery nezamestnanosti Českej republiky.

Nominálna mzda patrí medzi ďalšie ukazovatele spadajúce pod ekonomické faktory. Nominálna mzda predstavuje peňažnú čiastku vyplatenú zamestnancovi za odvedenú prácu, pričom sa nerozlišuje forma mzdy. Od roku 2000 sa nominálna mzda na obyvateľa zvyšuje približne o 1000 Kč. V grafe je zaznamenaný vývoj celkovej nominálnej mzdy, mzdy z podnikateľskej a nepodnikateľskej sféry.

Obrázok 4.2. Vývoj nominálnej mzdy od roku 2000 až 2014



Zdroj: Vlastné spracovanie na základe dát získaných z www.czso.cz

Každý z ukazovateľov spadajúcich do ekonomických faktorov určitým spôsobom ovplyvňuje chovanie kaviarne. Ak by došlo k zvýšeniu miery nezamestnanosti alebo k zníženiu nominálnej mzdy kaviareň Polo Caffè by určite zaznamenala pokles návštevnosti. Zákazníci by nedisponovali dostatkem finančných prostriedkov, ktoré by využili na návštevu kaviarní.

Sociálne faktory

Sociálne prostredie zahŕňa faktory o demografií, makroekonomických charakteristikách o trhu práce, sociálne - kultúrnych aspektoch a dostupnosti pracovnej sily. Toto prostredie popisuje prostredie obyvateľstva a jeho vplyv na podnikanie.

Najnovšie zverejnené údaje k 31.12.2014 o počte obyvateľstva Českej republiky boli podľa štatistickej bilancie 10 538 275 obyvateľov. Oproti predošlému roku došlo k zvýšeniu tohto štatistického údaju. Český štatistický úrad udáva počet obyvateľov v roku 2013 vo výške 10 512 tis., z toho bol podiel mužov 5 162 tis. a 5 350 tis. žien. Moravskoslezský kraj ako šiesty najväčší kraj republiky má 1 226 602 obyvateľov, pričom na hustota obyvateľstva na 1 km² je 226 obyvateľov. Podľa ČSÚ sa nádej dožitia od roku 2005 zvýšila približne o 2

roky u žien a o 3 roky u mužov. Predpokladá sa, že do roku 2065 dôjde k nárastu obyvateľstva vo veku 65 a viac rokov, čiže obyvateľstva v post produktívnom veku. Tento demografický vývoj bude mať za následky vyššie náklady na zdravotnú starostlivosť, dôchodkové zabezpečenie a zdravotníctvo a taktiež sa zvýši vek odchodu do dôchodku. Bude vzrastať aj ekonomické zaťaženie a bude nutné vytvoriť prebytky na verejnom rozpočte.

Sociálne prostredie sa taktiež zaoberá spotrebou a cenami. Táto oblasť zahŕňa štruktúru čistých peňažných vydaní domácností, spotrebu potravín a nealkoholických nápojov a aj spotrebou alkoholických nápojov a cigariet. Na základe ČSÚ sa spotreba nealkoholických nápojov od roku 1989 výrazne zvýšila a oproti roku 2012 došlo takmer k zdvojnásobeniu spotreby limonád a iných nápojov. Konzumácia alkoholických nápojov sa v rámci Českej republiky od roku 1989 zreteľne nemení. Za rok pripadane na 1 obyvateľa približne 150 litrov piva a 6,5 litrov liehovín. Progresiu zaznamenala len spotreba vína ako je možné vidieť v tabuľke.

Obrázok 4.3. Spotreba alkoholických, nealkoholických nápojov a cigariet

	Merná jednotka	1989	1990	1995	2000	2005	2010	2012
Limonády	litre	46,00	45,50	54,10	80,00	104,00	110,00	—
Ostatné nápoje	litre	37,50	37,50	37,50	53,00	78,00	79,00	—
Alkoholické nápoje (celkom)	litre	170,80	177,20	180,20	184,30	188,10	170,90	175,20
Liehoviny 40%	litre	6,30	7,20	7,90	8,30	7,80	7,00	6,70
Víno	litre	13,50	14,80	15,40	16,10	16,80	19,40	19,80
Pivo	litre	151,00	155,20	156,90	159,90	163,50	144,43	148,60
Cigarety	kusy	1776	2152	2185	1882	2275	2028	1947

Zdroj: Vlastné spracovanie na základe dát získaných z www.czso.cz

Cieľová skupina kaviarne Polo Caffé je zameraná prevažne na obyvateľov v produktívnom a post produktívnom veku. Keďže táto skupina obyvateľov tvorí takmer štyri pätiny obyvateľstva, predstavuje to pre podnik vysoký počet potenciálnych kúpyschopných zákazníkov. Veľkú výhodu pre podnik predstavuje aj zvyšujúca sa miera konzumácie alkoholických a nealkoholických nápojov.

Technologické faktory

Technologické resp. inovačné prostredie je kľúčovým prvkom pôsobiacim na priaznivý vývoj spoločnosti. Technologizácia predstavuje pre podnik zvýšenie konkurencieschopnosti, zdokonalenie, prípadne vývoj nových produktov. V súčasnosti je trh veľmi dynamický, preto môžeme technologický faktor považovať za jeden

z najdramatickejšie sa meniacich. Medzi technologické faktory spadá aj internetová stránka podniku. Jedná sa o dokument zobrazujúci sa pomocou webového prehliadača. Úspešnosť tohto typu prezentácie podniku závisí na technologickom a grafickom spracovaní, je dôležitý obsah a aktuálnosť uverejnených údajov.

Spoločnosť Polo Caffé nedisponuje vysokou technologickou vybavenosťou, tak ako napríklad výrobné a priemyselne zamerané podniky. Jedná sa o pohostinské zariadenie, ktoré k svojej činnosti potrebuje kuchynské spotrebiče a moderné kávovary. Nová technológia kávovarov by Polo Caffé do veľkej miery neovplyvnila, pretože nové spotrebiče sú vyrábajú tak, aby ich použitie bolo čo najjednoduchšie a mnoho funkcií vykonávajú spotrebiče samostatne.

Kaviareň taktiež v súčasnej dobe nedisponuje webovou stránkou, avšak v budúcnosti plánuje jej zriadenie.

Legislatívne faktory

Každý podnikateľský subjekt podlieha množstvu noriem, zákonom, smerniciam, ISO normám, prípadne legislatívam. Od 1.1.2014 vošiel do platnosti Nový občiansky zákonník a Zákon o obchodných korporáciách. Medzi najzákladnejšie zákony, ktoré musí každý podnikateľský subjekt dodržiavať patria:

- Zákon č. 589/1992 Sb., o daniach z príjmu
- Zákon č. 235/2004 Sb., o dani z pridanej hodnoty
- Zákon č. 47/2002 Sb., o podpore malého a stredného podnikania
- Zákon č. 89/2012 Sb., Občiansky zákonník
- Zákon č. 90/2012 Sb., o obchodných korporáciách
- Zákon č. 262/2006 Sb., Zákonník práce
- Zákon č. 563/1991 Sb., o účtovníctve
- Zákon č. 592/ 1992 Sb., o poistnom na všeobecné zdravotné poistenie
- Zákon č. 589/1992 Sb., o poistnom na sociálne zabezpečenie a príspevku na politiku zamestnanosti

Ekologické faktory

V dnešnej dobe stále viac a viac podnikov rieši otázku dopadu podnikania na životné prostredie. Zodpovednejší prístup k ochrane vyústil k spracovaniu systému

environmentálneho manažérska prostredníctvom ISO noriem. Systém noriem na ochranu životného prostredia zahŕňa ČSN EN ISO 14001:2005 (Systémy environmentálneho managementu – Požiadavky s návodom pre použitie) a ČSN EN ISO 14004:2005 (Systémy environmentálneho managementu – Všeobecná smernica k zásadám, systémom a podporným metódam).

O zlepšenie kvality životného prostredia sa stará aj Štátna politika životného prostredia Českej republiky (SPŽP). Medzi ciele tejto politiky patrí zlepšovať využitie zdrojov a taktiež minimalizovať negatívny dopad na životné prostredie. Politika je zameraná na ochranu prírody a krajiny, klímy a zlepšenia kvality ovzdušia, tiež na udržateľné využitie zdrojov a bezpečné prostredie.

Žiadny z uvedených zákonov spoločnosť Polo Caffé priamo neovplyvňuje, keďže neprodukuje odpad škodlivý pre životné prostredie a zavedenie ISO noriem nie je pre podnik potrebné.

4.2. Porterova analýza

V nasledujúcej podkapitole dôjde k analyzovaniu modelu Micheala E. Portera nazývanom päťfaktorový model alebo analýza 5F (Five foreces). Analýza vypovedá o piatich silách, ktoré bezprostredne ovplyvňujú podnik. Na základe Porterovho modelu je možné posúdiť konkurenčnú situáciu skúmaného podniku a vymedziť riziká, ktoré na spoločnosť pôsobia.

4.2.1. Vyjednávací sila zákazníkov

V centre mesta sa nachádza veľké množstvo podnikov ponúkajúcich kávové nápoje, a zákazník si teda môže vybrať, ktorú kaviareň navštívi. Kaviarne ponúkajú služby, charakteristické neoddeliteľnosťou, variabilitou, nehmotnosťou a pominuteľnosťou. To znamená, že danú službu nie je možné vyskúšať a jej kvalita sa viaže na jej poskytovateľa. Aj keď sa podnik môže akokoľvek snažiť o spokojnosť svojich zákazníkov, nie vždy dôjde k naplneniu ich predstáv. V prípade kaviarenských služieb to znamená, že zákazník môže ihneď prejsť ku konkurencii a podnik príde o svoj zdroj príjmov. Zákazníci majú v rámci týchto služieb obrovskú vyjednávaciu schopnosť a preto by mal podnik disponovať určitou konkurenčnou výhodou, aby si zabezpečil vysokú návštevnosť a verných zákazníkov. Polo Caffé ponúka zákazníkom hlavne kvalitnú kávu, doplnkový tovar ako šaláty, dezerty a

obedové polievky. Kaviareň sa snaží organizovaním rôznych spoločenských akcií prilákať viac návštevníkov. Nedávno sa rozhodla rozšíriť ponuku o obedové menu.

Všetci zákazníci určitým spôsobom reagujú na zmenu ceny, sú teda cenovo citliví. Cena je faktorom, ktorý výrazne ovplyvňuje dopyt zákazníka po tovare kaviarne. Jej zmena určite ovplyvní chovanie zákazníkov. Ak ceny kaviarne Polo Caffé rapídne stúpnu zákazníci budú určite reagovať odchodom ku konkurenčným podnikom. Polo Caffé neponúka jedinečné výrobky a produkty, ktoré by boli na trhu ťažko dostupné, preto má zákazník možnosť vybrať si medzi množstvom kaviarní, ktoré môže navštíviť. Zákazník má teda veľkú vyjednávaciu silu voči kaviarňam.

4.2.2. Vyjednávacía sila dodávateľov

Každý podnik by mal byť starostlivý pri výbere svojich dodávateľov a dbať hlavne o ich kvalitu. V dnešnej dobe je na trhu veľké množstvo dodávateľov a vo väčšine prípadov si odoberajúci podnik môže medzi nimi vyberať. Avšak podnik by nemal neustále meniť dodávateľov, pretože pri dlhoročnom odbere môže byť poskytnutá zľava alebo iné výhody. Vyjednávaciu silu má dodávateľ v prípade, že ako jediný alebo jeden z mála poskytuje na trh určitý výrobok alebo službu. V takomto prípade si môže určovať ceny a s odberateľmi o nich vyjednávať. Polo Caffé má pár stálych distribútorov, od ktorých tovar objednáva a dováža. Dodávatelia Benstar a Makro sa nachádzajú v Ostrave, čiže náklady na distribúciu nie sú vysoké. Marko ako veľkoobchod ponúka širokú škálu výrobkov balených vo väčších objemoch za nižšie ceny. V tomto prípade sa kaviarni neoplatí meniť dodávateľa, pretože sa jedná o distribútorov ponúkajúcich tovar za najnižšie ceny na trhu. Dodávatelia Makro a Benstar majú veľkú vyjednávaciu schopnosť, ktorú môžu využiť vo vzťahu s odoberajúcimi podnikmi. Dodávateľom kávy pre Polo Caffé je podnik Espresso. Čo sa týka dovozcu kávy, Polo Caffé má mnoho možností pri výbere tohto dodávateľa. Spoločnosť Espresso si vybrala pretože ponúka kvalitnú a špičkovú kávu. Aj keď sa jedná o drahšiu kávu, v tomto prípade platí že kvalita kávy zodpovedá jej cene. Náklady zmeny dodávateľa, t.j. switching costs v prípade prechodu k inému dodávateľovi kávy nie sú vysoké. Náklady, ktoré by kaviarni vznikli ako následok tejto zmeny by boli nepatrné, pretože na trhu pôsobí množstvo distribútorov kávy. Nároky kaviarne na kvalitu odoberaných výrobkov sú vysoké, preto je Polo Caffé ochotné za kvalitu zaplatiť vyššiu cenu. Kaviareň však hľadá možnosti ako ušetriť na nákladoch na prepravu a tak hľadá dodávateľov vo svojom blízkom okolí.

Dodávateľia Polo Caffé:

- Nowaco – dodávateľ mrazených výrobkov, ktorý sa radí medzi najväčší a najstabilnejší podnik mrazených rýb a zeleniny v Českej republike
- Benstar – podnik distribuuujúci alkoholické nápoje, ktorého sklad sa nachádza v Ostrave, Olomouci, Českom Těšíne a Jeseníkoch
- Makro – veľkoobchod ponúkajúci potravinársky aj nepotravinársky sortiment registrovaným podnikateľom na základe vernostnej karty
- Kofola – distribútor limonád, miešaných alkoholických aj nealkoholických nápojov
- Coca-cola – dodávateľ značkových nealkoholických produktov patriacich pod značku Coca-cola
- Espresso – dodávateľ špičkovej kávy Reserva

4.2.3. Hrozba vstupu nových konkurentov

Hrozbou pre začínajúci, tak aj pre podnik pôsobiaci na trhu dlhšiu dobu, sú potenciálni konkurenti. Príchod nových konkurentov na trh závisí od náročnosti vstupu na daný trh. Nové podniky ohrozujú trhové podiely, môžu ovplyvniť cenu, prípadne množstvo ponúkaného tovaru s služieb.

Pri zakladaní nového podniku v oblasti pohostinstva sú dané určité administratívne podmienky. Jednou z najdôležitejších je výber právnej formy podnikania a následne zápis do Obchodného registra. Je nutné spísať spoločenskú zmluvu, vyhlásiť osobu spravujúcu vklady, vytvoriť podpisové vzory konateľov a i. Spoločenská zmluva musí byť podpísaná všetkými konateľmi a dané podpisy musia byť úrade osvedčené. Začínajúci podnik musí mať tiež na svoju prevádzku povolenie od hygieny. Pre oblasť Moravskoslezského kraje vydáva toto povolenie Krajská hygienická stanica Moravskoslezského kraja.

Ďalšou podmienkou je registrácia na daňovom úrade, kde je podniku priradené daňové identifikačné číslo (DIČ). Týmto úkonom sa podnik stáva platcom DPH. V prípade, kedy má podnik sídlo v nehnuteľnosti, ktorá je v osobnom vlastníctve konateľov podniku je zákonom stanovená povinnosť odvieť za obdobie jedného kalendárneho roku daň z nehnuteľností. Na predaj alkoholu je potrebné získať povolenie od colného úradu a to ešte pred samotným uvedením podniku do prevádzky. Po tzv. metanolovej afére, kedy došlo k otrave alkoholom stoviek občanov sa sprísnila podmienka predaja alkoholu. Od 17.10.2013 došlo k aktualizácii

českej novely, ktorá priniesla pre podnikateľov predávajúcich alkohol povinnosť zriadiť koncesovanú živnosť. Daná povinnosť sa týka všetkých podnikov, kde dochádza k predaju alkoholu, teda aj kaviarní.

Zo mzdy svojich zamestnancov musí zamestnávateľ odvieť sociálne a zdravotné poistenie a časť odvádza aj samotný zamestnanec. Sadzba za zdravotné poistenie je vo výške 13,5%, pričom 4,5% spadá pod povinnosť zamestnanca a zvyšok t.j. 9% uhrádza zamestnávateľ. Sociálne poistenie zahŕňa poistné na nemocenské poistenie, na dôchodkové poistenie a príspevok na štátnu politiku zamestnanosti, ktorých sadzba je uvedená v tabuľke.

Obrázok 4.4. Výška sociálneho poistenia

	Zamestnanec	Zamestnávateľ
Nemocenské poistenie	0%	2,3%
Dôchodkové poistenie	6,5%	21,5%
Príspevok na štátnu politiku zamestnanosti	0%	1,2%

Zdroj: Vlastné spracovanie na základe dát získaných na www.finance.cz

Taktiež je dôležité spomenúť náklady súvisiace so zriadením a vybavením prevádzky. Najväčším nákladom pre kaviarne je obstaranie nehnuteľnosti, či už jej kúpa alebo prenájom. Medzi náklady by sme mohli ďalej uviesť náklady za zariadenie interiéru a vybavenia, nákup spotrebičov, zriadenie webovej stránky a nápojového lístka a mnoho ďalších.

Otvoriť kaviareň a stať sa novým konkurentom nie je teda vôbec jednoduché. Je nutné splniť množstvo administratívnych povinností, vzniká nutnosť disponovať finančným majetkom na zriadenie podniku a tiež časová náročnosť pre osobu zakladajúcu nový podnik. Na trhu sa už nachádza mnoho kaviarní ponúkajúcich kvalitné služby, taktiež vzniká množstvo povinností so vznikom prevádzky, preto hrozba vstupu novej konkurencie nie je príliš vysoká.

4.2.4. Hrozba substitútov

Produkt môže byť v určitom vzťahu k jiným produktům. Jestliže zkoumaný produkt může být ve spotřebě nahrazen jinými produkty, pak tyto produkty nazýváme substituty. Ako

tvrdí Jurečka (2010, s.54). Ako prvý substitút uvádzame reštaurácie a cukrárne, a to v prípade kedy zákazník hľadá príjemné posedenie, kde sú mu ponúknuté určité nápoje, jedlá alebo občerstvenie. Tieto zariadenia sa však prvoradne nezameriavajú na prípravu kávy, preto ak spotrebiteľ hľadá kvalitu mal by radšej navštíviť kaviareň. Ďalšia hrozba vo forme substitútu je predaj kávy vo forme „coffe to go“ prostredníctvom coffe cart t.j. mobilných kioskov. Túto formu substitútu zákazníci využívajú, ak sa im jedná len o rýchly nákup kávového nápoja. Takýto stánok sa nachádza priamo v centre mesta a tiež v blízkosti obchodného domu Nová Karolína. Kaviarne môžu využiť svoje finančné prostriedky na nákup coffe cartov a tak zvýšiť svoje príjmy. Pokiaľ sa spotrebiteľovi jedná o povzbudzujúce účinky môže za substitúty kávy použiť energetické nápoje, náhrady kávy alebo zelené a čierne čaje. Podľa Českého zdravotníckeho fóra až 15% obyvateľov pije energetické drinky, aj napriek vysokému obsahu cukru a kofeínu. Kvalita týchto nápojov bola ohodnotená v teste prevedenom Pavlom Suchánkom pracujúcim v Inštitúte dietológie a výživy. Na prvom mieste sa v teste umiestnil energy drink Kamikaze, druhé miesto získal Rockstar a na tretiu priečku obsadil Burn. Najznámejší energetický nápoj Redbull skončil na piatom mieste.

Hrozba prechodu k substitútom nie je moc vysoká. Množstvo ľudí radšej uprednostňuje povzbudzujúce účinky získané z kávy, ako z energetických nápojov. Káva sa považuje za produkt, ktorý dokonca v menších dávkach nášmu telu prospieva. Človek, ktorý si chce pochutnať na kvalitnej šálke kávy preferuje návštevu kaviarne, kde je káva kvalitne pripravená vyškolenými baristami.

4.2.5. Rivalita podnikov pôsobiach na danom trhu

V centre Ostravy je možné v dnešnej dobe navštíviť desiatky kaviarní. V danom odvetví je teda veľká konkurencia a preto by mala byť kaviareň schopná ponúknuť pre zákazníka službu, ktorá naplní jeho očakávania. Pre podnik je dôležité odlíšiť sa prostredníctvom konkurenčnej výhody. V tejto oblasti je však náročné takúto výhodu nájsť, pretože mnohé kaviarne už ponúkajú doplnkové produkty, kultúrny program, výstavy, koncerty a mnoho iného. Nájsť novú konkurenčnú výhodu je pre kaviareň náročné, nie len finančne, ale časovo.

Kaviareň Polo Caffé nepredstavuje jednu z tuctových kaviarní. Pre podnik je typický svojský interiér pripomínajúci zariadenie bytu. Medzi najväčšiu konkurenciu podniku by sme uviedli kaviareň Ostravanka, CO CAFE, Stará Aréna, Electra a Černá hvězda.

Ostravanka Coffe Shop

Prvá kaviareň Ostravanka Coffe shop bola otvorená v roku 2009 a do dnešného dňa došlo k rozšíreniu o 2 prevádzky, jednu v centre mesta a druhú v obchodnom dome Nová Karolína. Všetky prevádzky sú zariadené v jednom štýle a ponúkajú príjemné posedenie, kvalitnú kávu aj rýchle občerstvenie. Ostravanka je jednou z kaviarní podporujúcich prvý kávový festival Coffee of Ostrava a baristi tejto kaviarne sa často zúčastňujú súťaží o najlepšieho baristu roka. Ostravanka patrí medzi najobľúbenejšie kaviarne v Ostrave, k čomu mohol dopomôcť aj názov kaviarne.

CO CAFE

Kaviareň situovaná v samotnom centre Ostravy je vychýrená hlavnou svojou kvalitou. Aj keď sa jedná o veľmi mladú kaviareň otvorenú v decembri 2014, za tento čas si stihla vytvoriť množstvo verných zákazníkov. Je tiež jedným z organizátorov prvého kávového festivalu Coffee of Ostrava a pravidelným návštevníkom na Czech Brewers cup. Zamestnáva špičkových baristov, ktorí sa venujú hlavne príprave kvalitnej filtrovanej kávy, ako prvý začali v Ostrave s cuppingom t.j. degustovanie kávy (podobné degustácií vína) a majú tiež v pláne organizovať workshopy a prednášky týkajúce sa kávy a jej prípravy. Interiér CO CAFE má nádych dánskej architektúry a zákazníka hneď upúta. Kaviareň prevádzkuje svoj e-shop, kde ponúka kávu aj kávové doplnky.

Stará Aréna

Podobne ako kaviareň Polo Caffé je Stará Aréna situovaná na Masarykovom námestí. Jedná sa o kaviareň s bohatou históriou, ktorá bola otvorená v 60. rokoch 19. storočia pod názvom Central. Program Starej Arény ponúka množstvo koncertov, divadelných predstavení, tematické filmové večery. Kaviareň je tiež jednou z trojíc kaviarní, ktorá organizuje kávový festival v Ostrave.

Electra

Renomovaná kaviareň designovaná do viedenského štýlu, ktorej renomovaným architektom je Peter Hruší. Kaviareň vystavuje umelecké diela zapožičané od Galérie výtvarného umenia Ostrava a preto Electra pôsobí na zákazníka luxusne a noblesne. Podnik pôsobí pod sieťou J&T banky a ponúka exkluzívne posedenie s nádychom kaviarne prvej republiky.

Černá hvězda

Kaviareň situovaná na najznámejšej ulici Ostravy, na ulici Stodolní. Interiér podniku pôsobí moderne, ponúka tri menšie terasovité poschodia, na stenách sú zavesené fotografie Ostravy. Černá hvězda kedysi pôsobila noblesným, zato príjemným dojmom, avšak za posledné roky stráca na svojej kvalite.

4.3. SWOT analýza

V nasledujúcej podkapitole bude prevedená SWOT analýza podniku Polo Caffé. Analýza je založená na rozbere a hodnotení súčasného stavu a taktiež súčasnej situácie podniku. Dôjde k objasneniu silných a slabých stránok organizácie a identifikácii príležitostí a hrozieb analyzovanej kaviarne.

Silné stránky

Spoločnosť Polo Caffé predstavuje prosperujúcu kaviareň s množstvom silných stránok, aj napriek tomu, že na trhu pôsobí len krátku dobu. Jedná sa o podnik, ktorý kladie veľký dôraz hlavne na kvalitu ponúkaných služieb. Jednou z kľúčových predností je používanie vždy čerstvých surovín a ingrediencií, kaviareň nepracuje s polotovarmi, pečivo a zákusky si pripravujú sami. Polo Caffé si taktiež dáva záležať pri výbere personálu. Zamestnáva štyroch kuchárov a 12 čašníkov, ktorí sú pravidelne školení v oblasti kávy a vína. Kvalitná obsluha je podľa vedenia kaviarne gro podniku. Pracuje v nej hlavne mladý personál. Polo Caffé sa prezentuje ako „friendly coffe bar“, preto sa vždy snaží k svojim zákazníkom správať ústretovo a priateľsky. Každý mesiac sa koná celopodniková porada, ktorá rieši správanie personálu, prípadne akékoľvek iné nedostatky, ktoré sa objavujú v prevádzke.

Ako jediná ostravská kaviareň disponuje Polo Caffé bezbariérovým prístupom do podniku a má vybudované bezbariérové sociálne zariadenie, čo predstavuje veľké plus. Oproti konkurenciám ponúka priestranný a príjemný interiér a dostatočný počet miest na sedenie. Medzi silné stránky podniku patrí rozdelenie na nefajčiarsku a fajčiarsku časť, ktorá sa nachádza v prednej časti podniku a je dostatočne odvetrávaná. Pre udržanie konkurencieschopnosti sú približne raz do mesiaca organizované výstavy, vernisáže a koncerty, ktoré sú pre zákazníkov bezplatné. Ako jedna z mála ostravských kaviarní ponúka možnosť uzavretých spoločností. Podnik sa stretáva len s pozitívnymi reakciami so strany

zákazníkov. Návštevníci Polo Caffé často krát vyjadrujú svoju spokojnosť s obsluhou a ponukou prostredníctvom sociálnych sietí, čo pomáha vytvárať dobré meno spoločnosti.

Slabé stránky

Tak ako každý podnik, tak aj kaviareň Polo Caffé má svoje slabé stránky. Medzi ne by sme mohli uviesť malé množstvo skúseností vedenia podniku. Majitelia nemali na začiatku svojej podnikateľskej činnosti žiadnu prax v oblasti poskytovania kaviarenských služieb. Spoločníci založili podnik s cieľom vložiť finančné prostriedky do dlhodobej investície, ktorá im bude priniesť určitý zisk. Majitelia majú svoje stále zamestnanie a kaviarni nevenujú celú svoju pozornosť.

Medzi ďalšiu slabú stránku patrí propagácia kaviarne. Podnik nemá vytvorenú webovú stránku a reklamu o sebe šíri len prostredníctvom sociálnej siete. Na svojom profile nie je kaviareň príliš aktívna a mohla by túto formu bezplatnej propagácie využiť viac vo svoj prospech. Polo Caffé neponúka pre svojich zákazníkov vernostné zľavy v akejkoľvek podobe. Či už by sa jednalo o zľavy vo forme vernostných kariet, zbierania bodov za nákup alebo zľavy na preukazy študenta, podnik o ich zavedení neuvažuje. Majitelia sa sťažujú hlavne na mentalitu množstva zákazníkov, ktorí chcú za málo peňazí, čo najviac, preto okamžite zamietli program vernostného odmeňovania. Mínus podniku predstavuje aj zabezpečenie parkovacích miest v blízkosti kaviarne. V centrálnej časti mesta Ostrava je parkovanie platené, alebo povolené na základe parkovacích kariet. Pár metrov od Polo Caffé sa nachádza platené parkovisko, avšak podnik si zatiaľ nemôže dovoliť výdavky spojené s nákupom súkromných miest na parkovanie vyhradených pre svojich zákazníkov. Za cieľovú skupinu si podnik zvolil ľudí v produktívnom a postproduktívnom veku. Majitelia otvorene priznali, že nemajú záujem o mamičky s deťmi, ako svojich potenciálnych zákazníkov. Kaviareň má ponúkať priestor pre obchodné jednania, príjemné posedenie a pohodovú atmosféru, ktorá môže byť narušená správaním detí. Taktiež je kaviareň vybavená moderným zariadením, ktoré nie je prispôsobené na bezpečný pohyb detí. Podnik nedisponuje žiadnymi prebaľovacími pultmi ani priestorom vyhradeným pre mamičky. Na rovnakej ulici ako Polo Caffé sídli Cukráreň u babičky, ktorá podľa argumentácie vedenia kaviarne ponúka ideálnejšie miesto pre posedenie matiek s deťmi.

Príležitosti

Kategória príležitosti spadá pod externú časť vypovedajúcu o okolí podniku, ktorú nemožno ovplyvniť zo strany spoločnosti. Ako príležitosť môžeme uviesť zvýšenie podpory

podnikania malých a stredných podnikov zo strany Českej republiky aj Európskej únie. Malé a stredné podniky sú schopné pružne reagovať na zmeny, sú odolnejšie voči hospodárskej recesii a tvorí ich približne 99% podnikov Českej republiky. Z toho dôvodu dochádza k podpore tohto typu podnikania. V dotáciách pomocou Operačného programu Podnikanie a inovácie, ktorý bol priamo vyhradený pre malých a stredných podnikateľov k dátumu 31.12.2013, došlo k vyčerpaniu v celkovej výške 36 236,4 mil. Kč. Pričom štátny rozpočet prispel čiastkou 5 435,5 mil. Kč a štrukturálne fondy čiastkou 30 800,9 mil. Kč. Ministerstvo priemyslu a obchodu v rámci programu TIP pomohlo 235 projektom MSP vo výške 870 mil. Kč.

Ďalšou príležitosťou kaviarne by sme mohli uviesť prehĺbenie vzťahu so zákazníkmi. Podnik sa môže snažiť o udržanie spokojnosti svojich zákazníkov milým prístupom personálu, príjemným a nerušeným posedením, podávaním kvalitných a chutných nápojov a občerstvenia, avšak názor a obľúbenosť zo strany zákazníkov si kaviareň nevynúti. Prívetivé a ústretové správanie nie vždy zákazník chápe pozitívne, môže ho vnímať ako príliš vtieravé a neúprimné. Akokoľvek snaha o maximálnu spokojnosť u všetkých zákazníkov nie je možná, pretože ako sa hovorí „sto ľudí, sto chutí“. Podnik sa však neustále usiluje o čo najlepší prvý dojem z prevádzky Polo Caffé, na základe ktorého sa z bežného zákazníka môže stať pravidelný návštevník kaviarne. Dôležitá je tiež starostlivosť a dosiahnutie kvality služby, ktorú zákazník požaduje. Kaviareň sa prezentuje ako „friendly coffe bar“, teda jeho prioritou je vytvorenie si priateľského vzťahu, založeného na komunikácii so zákazníkmi.

V roku 2014 sa v Ostrave konal jedinečný festival Coffee of Ostrava, ktorého program zahŕňal prednášky, workshopy, filmy a rôzne afterparty. Jednalo sa o prvú skutočne kávovú udalosť v Ostrave, ktorá bola uskutočnená pod taktovkou kaviarní Stará Aréna, Ostravanka a CO CAFE. Kávový festival bude mať pokračovanie aj tento rok v októbri a keby sa podniku Polo Caffé podarilo stať súčasťou tejto udalosti, znamenalo by to pre kaviareň zvýšenie povedomia aj návštevnosti. V Ostrave sa v roku 2015 bude taktiež konať Czech Brewers cup, súťaž o najlepšieho baristu roka. Táto súťaž predstavuje jedinečnú príležitosť pre zamestnancov kaviarne Polo Caffé, kde by mohli porovnať svoje zručnosti pri príprave kávy. Prestíž súťaže stále stúpa, taktiež ako záujem o výhercu zo strany médií. Czech Brewers cup je hodnotená špičkovými medzinárodnými odborníkmi a podľa prísnych medzinárodných pravidiel.

Zníženie nákladov môžeme tiež zaradiť do príležitostí analyzovaného podniku. Náklady predstavujú spotrebu výrobných faktorov a to v peňažnej podobe. V tomto prípade

máme na mysli náklady, ktorých výšku podnik nie je schopný ovplyvniť. Keďže sa jedná o podnik, ktorý využil finančnú pomoc od banky vo forme úveru na nákup nehnuteľnosti, určite by bolo pre kaviareň výhodné zníženie úrokovej miery. Ako ďalšiu nákladovú položku, ktorej zníženie by prevádzke prospelo, môžeme uviesť ceny energií a vody, výšku daňového zaťaženia, ceny kávy, odvody za zamestnancov a mnoho ďalších.

Hrozby

Na základe analýzy SWOT boli definované hrozby podniku, ktoré by v prípade ich reálneho vzniku mali nepriaznivý dopad. V dnešnej dobe, kedy je vláda štátu často menená, dochádza tiež k zmenám zákonov, noriem a legislatívy. Najväčšou hrozbou pre podnik by znamenala zmena legislatívy týkajúcej sa malého a stredného podnikania. V roku 2016 sa predpokladá povinnosti zavedenia registračných pokladní na území Českej republiky. Zákonom daná evidencia tržieb by štátu priniesla spravodlivý výber daní a evidovanie bude zavedené prvotne na reštauráciách a hoteloch.

Kaviareň je síce situovaná v samotnom centre mesta, avšak za posledných pár rokov dochádza k vyľudneniu Masarykovho námestia. Vývoj centra skončil v prvej polovici minulého storočia a dochádza k vymieraniu tzv. duše mesta. Pod obrovskou pálkou kritiky sa ocitá obchodné centrum Forum Nová Karolína, o ktorom sa tvrdí, že sa stala novým a moderným centrom mesta Ostravy. Súčasný primátor mesta Tomáš Macura by rád daný problém riešil, avšak väčšina budov spadá do súkromného vlastníctva a len malú časť vlastní mesto. Z väčšiny obytných domov sa stali kancelárske priestory a centrum sa vyľudňuje. Základom oživenia by malo byť prilákanie ľudí prostredníctvom malých a útulných podnikov, obchodíkov a z hotela Palace by sa mali stať internátne izby pre vysokoškolských študentov, ktorí by rozhodne pre centrum predstavovali príliv nového a mladého života.

Medzi jednu z najväčších hrozieb patrí rast miery inflácie. V tomto prípade by došlo k rastu cien tovarov a služieb a tým pádom pokles kúpnej sily peňazí. Miera inflácie je využívaná pri valorizácii miezd, dôchodku a sociálnych príjmov. Podľa ČSÚ miera inflácie, ktorá je vyjadrená prírastkom priemerného ročného indexu spotrebiteľských cien, sa v treťom mesiaci roku 2015 rovnala hodnote 0,3%.

Ďalším nepriaznivou hrozbou negatívne ovplyvňujúcu podnik Polo Caffé by bolo zvýšenie cien za kávu. Káva patrí medzi dôležitú vývoznú komoditu a jej cena na burzách často silno kolíše. Dôvodom by mohla byť náročnosť odhadu výnosnosti kávovníka, preto sa na trhu môžeme stretnúť s extrémnou úrodou aj s takmer absolútnym nedostatkom

spomínanej komodity. Cena kávy Arabica sa za rok 2015 približuje cene 135 USD za libru kávy, čo sa rovná približne 127 € za 0,45 kg.

Obrázok 4.5. Bodové ohodnotenie na základe SWOT analýzy

Silné stránky	BODY	Príležitosti	BODY
Kvalita výrobkov	1,25	Zvýšenie podpory MSP	0,2
Vyškoľený personál	0,45	Prehĺbenie vzťahu so zákazníkmi	0,25
Interiér podniku	0,03	Festivaly a súťaže	0,15
Spoločenské akcie	0,03	Zníženie nákladov	1,2
Možnosť uzavretej spoločnosti	0,04		1,8
Dobré meno podniku	1		
Bezbariérový prístup	0,1		
	3,41		
Slabé stránky	BODY	Hrozby	BODY
Vedenie bez skúseností	-0,3	Situovanie kaviarne	-0,3
Nedostatočná propagácia	-0,2	Zmena legislatívy	-0,4
Vernostné zľavy	-0,3	Rast inflácie	-0,7
Možnosti parkovania	-0,75	Nárast cien kávy	-0,15
Cieľová skupina	-0,3		-1,55
	-1,85		
	BODY		
Interné prostredie	1,56		
Externé prostredie	0,25		
Celkom	1,81		

Zdroj: Vlastné spracovanie

Na základe párového porovnania boli jednotlivým kritériám zo SWOT analýzy (silné a slabé stránky, príležitosti a hrozby) priradené body podľa dôležitosti. Následne každá kategória bola ohodnotená váhami, aby došlo k zlepšeniu identifikácie a následného ohodnotenia. Po vyčíslení dôležitosti jednotlivých kritérií došlo k sčítaniu interného a externého prostredia a taktiež celkovej hodnoty. Z tabuľky je zjavné, že silné stránky prevládajú nad slabými (súčet interného prostredia je kladný), tak ako aj že príležitosti majú prevahu nad hrozbami (súčet externého prostredia je kladný). Z analýzy SWOT by bola doporučená stratégia SO (strenghts a opportunities), ktorá je zameraná na vývoj nových metód a zdokonalenie a rozvoj silných stránok.

4.4. BCG Matica

Portfóliové analýzy slúžia na hodnotenie rôznych typov stratégií. Cieľom týchto analýz podniku je zistiť odbor, resp. výrobok, na ktorý by sa mal podnik zamerať a následne ho rozvíjať. Taktiež nachádza obory/výrobky, ktorých výrobu má podnik zlikvidovať, utlmiť

alebo zachovať. Medzi najznámejšiu a najpoužívanejšiu metódu na analýzu portfólia sa používa BCG matica. Bostonská matica sa skladá z dvoch premenných a to miere rastu trhu a relatívnom podiele na trhu. Na základe ohodnotenia podľa dvoch premenných je odbor/výrobok priradený do jedného zo 4 kvadrantov.

- Hviezdy (Stars) – vysoký tržný podiel a rýchle rastúci trh
- Dojné kravy (Cash Cows) – vysoký tržný podiel a pomaly rastúci trh
- Otázniky (Question Marks) – rýchle rastúci trh a malý podiel
- Psy (Dogs) – malý tržný podiel a pomaly rastúci trh

Spracovanie BCG matice

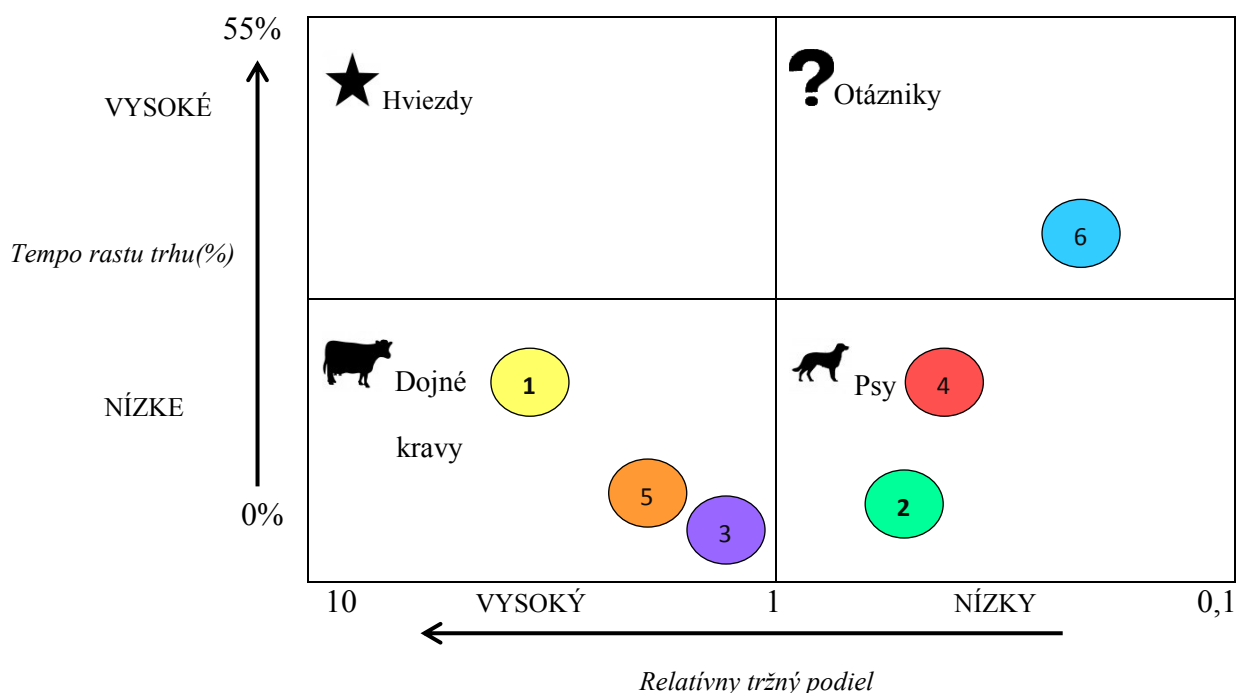
1. získanie a stanovenie potrebných údajov nutných pre konštrukciu matice a to pre každý odbor/výrobok podniku
2. určenie pozície podniku pre všetky obory/výrobky pomocou BCG matice
3. zakreslenie kruhu okolo každého jedného odboru/výrobku (proporcionálne k podielu predaja v odbore/výrobkov na celkovom predaji)
4. vyhodnotenie a určenie správneho typu stratégie

Do BCG matice, ktorá analyzovala kaviareň Polo Caffé, sme vybrali 6 výrobkov. Jedná sa o bežne dostupné výrobky, ktoré si zákazník môže kúpiť v prevádzke:

1. Káva (v akejkoľvek podobe)
2. Miešané nápoje
3. Teplé nápoje
4. Limonády
5. Zákusky
6. Šaláty

Umiestnenie výrobkov v matici prebehlo na základe počtu predaných kusov výrobkov v prevádzke Polo Caffé. Keďže kaviareň je mladá a na trhu pôsobí len niečo cez rok a pol, boli porovnávané dve obdobia, a to po pätnástich mesiacoch. Následne z porovnania období došlo k vyčísleniu tempa rastu predaja v percentách a to u všetkých analyzovaných výrobkoch. Relatívny tržný podiel bol odhadnutý za pomoci majiteľov podniku, pretože nebolo možné získať potrebné údaje od konkurenčných podnikov.

Obrázok 4.5. BCG matica



Zdroj: Vlastné spracovanie

Vyhodnotenie BCG matice

Hviezdy – Predstavujú výrobky, ktorých tržby sa vo väčšine prípadov zvyšujú bez značného pričinenia podniku a to vďaka rýchlo sa zväčšujúcemu trhu. Z tohto dôvodu môže dôjsť k záujmu so strany konkurencie. Do kategórie hviezd sa spadájú nové výrobky, prípadne výrobky, ktoré prešli inováciou. Podľa BCG matice do tohto kvadrantu nebol zaradený ani jeden výrobok kaviarne. Polo Caffé neponúka žiadne nové produkty, ani neprišlo na trh so žiadnymi inováciami svojich výrobkov. „Hviezdami“ sú typicky nové výrobky, inovované výrobky, ktoré sa nachádzajú v začiatkovej fáze životného cyklu.

Dojné kravy – kategória „dojné kravy“ je tou najlepšou časťou portfólia, ktorú podnik môže mať. Výrobky z tejto kategórie si nevyžadujú finančne náročné investície, napriek tomu dosahujú vysokú mieru ziskovosti. Po analyzovaní Polo Caffé boli do tejto kategórie zaradené tri výrobky – káva, teplé nápoje a zákusky. Tieto výrobky nepotrebujú žiadne inovácie, Polo Caffé by malo klásť dôraz len na udržanie ich vysokého tržného podielu. Dopyt po káve, teplých nápojoch a zákuskoch je vysoký a to hlavne z dôvodu, že sa jedná o základné výrobky, ktoré by mala kaviareň ponúkať. Tieto tri výrobky predstavujú tzv. chrbtovú kosť podniku a zákazníci navštevujú kaviareň prioritne s cieľom nákupu týchto produktov.

Otázniky – kvadrant zahŕňa výrobky s malým podielom na trhu, avšak s vysokým tempom rastu. Na základe analýzy sa „otáznikom“ stal výrobok – šaláty. V kaviarni došlo k

výraznému nárastu predaja v porovnaní s predchádzajúcim obdobím. Množstvo zákazníkov Polo Caffé si šaláty obľúbilo, pretože kaviareň ich vyrába z čerstvých a kvalitných surovín. Na trhu však tento výrobok nemá vysoký podiel. Príčinou môže byť nevedomosť potenciálnych zákazníkov o tejto ponuke a tiež využívanie reštaurácií pre tento typ občerstvenia. Táto kategória by mala byť podnikom stále sledovaná, pretože sa očakáva zmena na ktorýkoľvek z kvadrantov, či už „psy, dojné kravy alebo hviezdy“.

Psy – táto kategória zahŕňa výrobky, o ktoré takmer nerastú, avšak je o nich stále záujem. Z teoretických poučiek sa odporúča podniku výrobu alebo predaj týchto výrobkov utlmiť, prípadne až zastaviť. Prax je však často odlišná a rozhodne by sa podnik nemal hneď „psov“ zbavovať. Výrobky síce nemusia byť ziskové, avšak môžu pre podnik predstavovať formu propagácie, prípadne sa jedná o výrobky určitým spôsobom pre spoločnosť podstatné. Po analyzovaní kaviarne boli do tejto kategórie zaradené miešané nápoje a limonády. Polo Caffé nemôže očakávať do budúcnosti ich rast, pretože sa jedná len o doplnkové výrobky. Kaviareň by určite mala naďalej ponúkať miešané nápoje a limonády, pretože zákazníci majú o ne stále záujem, aj keď sa nepredpokladá ich značný vývoj.

5. Shrnutí a doporučení

Následující kapitola je venovaná zhrnutí a odporúčeniam pre podnik analyzovaný v bakalárskej práci. Budú priblížené návrhy, ktoré by Polo Caffé mohol využiť k zvýšeniu návštevnosti a miery konkurencieschopnosti.

5.1. Vytvorenie webovej stránky

Prostredníctvom SWOT analýzy boli zistené slabé stránky podniku a medzi ne bola zaradená aj absencia webovej stránky. Podnik je registrovaný len na sociálnej sieti, preto k informáciám o kaviarni nemajú prístup všetci zákazníci. Polo Caffé v minulosti o vytvorení stránky uvažovalo, avšak do dnešného dňa nedošlo k realizácii tohto nápadu.

Na internete je možné vyhľadať množstvo spoločností ponúkajúcich tvorbu webových stránok. Podnik si môže medzi týmito podnikmi vybrať napríklad na základe ceny, prístupu k zákazníkovi alebo rozsahu ponúkaných služieb. Pri tvorbe stránky je najdôležitejšia grafická šablóna. Na internete je možné nájsť tisíce takýchto šablón, pričom niektoré sú ponúkané zadarmo, niektoré za určitý príplatok. Design stránky by mal byť jedinečný a mal by na prvý pohľad vypovedať o odborovom zameraní podniku. Dôležitú úlohu zohráva aj uverejnený text. Webová stránka by mala byť prehľadná, funkčná, mala by mať určitú výpovednú hodnotu a jej návštevník by sa v nej mal ľahko orientovať. V prípade väčších spoločností by mala byť ponúknutá možnosť prepnúť stránku do cudzieho jazyka, najčastejšie anglického. Kvalitne spracovaná webová stránka musí poskytnúť používateľovi potrebné informácie o podniku. Taktiež je nutné prispôbenie stránky rôznym webovým prehliadačom a mobilným zariadeniam.

Ceny za vytvorenie stránky sa pohybujú v rôznych cenových hladinách. Výška závisí od rozpracovania a náročnosti vytvorenia novej web stránky. Väčšina spoločností ceny neuverejňuje a je nutné ich kontaktovať a uviesť o aké služby má klient záujem. Náklady, ktoré by vznikli podniku za tvorbu stránky sa pohybujú v rozmedzí 5 500 – 13 000 Kč. Na internete je však množstvo stránok, ktoré ponúkajú návody a typy ako si stránku vytvoriť samostatne a zadarmo. Polo Caffé by tak nemuselo využívať platené služby spoločností tvoriace webové stránky. Nevýhodou je však časová náročnosť a obmedzenie grafického riešenia stránky. Často takáto webová stránka stráca na originalite, atraktivnosti a tiež sa v nej môže nachádzať množstvo chýb.

5.2. Vernostné zľavy

Množstvo podnikov ponúka pre svojich zákazníkov určitý typ zľavy, bez ohľadu na oblasť, v ktorej podnik pôsobí. Dôležitým kritériom rozhodujúcim o nákupe býva cena produktu alebo služby. Klienti a zákazníci vyhľadávajú čo najlepšiu kvalitu pri minimálnych nákladoch. Môže sa jednať o zľavy: percentuálne, množstevné, vernostné, sezónne, závisiace na počte nakúpených kusov, typu a rýchlosti platby za daný nákup, typu dopravy, alebo vo forme darčeka.

Z uvedených alternatív Polo Caffé nevyužíva ani jeden typ zľavy a túto formu odmeny zákazníka za vernosť neuznáva. Avšak to môže byť jeden z dôvodov, prečo si návštevník Polo Caffé v budúcnosti pre svoju návštevu vyberie iný podnik. Kaviareň by mohla využívať zľavu vo forme zbierania bodov za určité produkty, najlepšie kávy. Po dovŕšení určitého počtu bodov by bol zákazník odmenený percentuálnou zľavou na ďalší nákup alebo kávou zdarma. Vznikajúce finančné ani časové náklady pre podnik nie sú vôbec vysoké. Je nutné vytvoriť papierové kartičky, alebo plastové karty, kde zákazník môže zbierať body za nákup. Kaviareň by mohla využiť aj akčnú hodinku tzv. happy hour, kedy podnik ponúkne určitú zľavu na produkty.

5.3. Vytvorenie konkurenčnej výhody

Konkurenčná výhoda predstavuje rozdiel medzi určitými podnikmi, kedy vzniká odlišnosť, vďaka ktorej jeden podnik môže získať väčšie množstvo zákazníkov. Podnik disponujúci takouto výhodou poskytuje potenciálnemu zákazníkovi službu alebo produkt, ktorý sa od konkurencie určitým výrazným spôsobom odlišuje a poskytuje nadhodnotu.

Ako svoju konkurenčnú výhodu uvádza Polo Caffé svoj moderne a kreatívne zariadený interiér. Avšak v dnešnej dobe množstvo kaviarní ponúka príjemné posedenie. Pokiaľ zákazník navštevuje kaviareň, jedná sa mu prioritne o kvalitné spracovanie kávy, preto by mala byť konkurenčná výhoda spojená skôr so službou, ktorú kaviareň poskytuje. V oblasti pohostinstva, konkrétne kaviarní je konkurenčnú výhodu veľmi náročné vytvoriť. Kaviarne v súčasnosti ponúkajú aj doplnkový program, kultúrne vyžitie, útulný interiér, a teda je náročné prísť na trh s niečím novým. Polo Caffé by mohlo organizovať workshopy a semináre o kvalite kávy a jej príprave určené pre zákazníkov. V prípade organizácie by bolo nutné spropagovanie akcie. Na reklamu by mohla byť využitá stránka Facebook, kde by sa jednotliví záujemcovia prihlásili. Na seminár by bola vyhradená jedna miestnosť, aby bol zvyšok kaviarne dostupný pre ostatných zákazníkov. Školenia by boli vedené personálom,

ktorý je v oblasti kávy pravidelne preškoľovaný a má dostatočné znalosti. Workshopy by mohli byť zamerané na určovanie kvality a typov káv, cupping, latteart, metódy a možnosti mletia a prípravy rôznych druhov káv a iné. Semináre by boli na začiatku ponúkané za symbolickú cenu, aby došlo k prilákaniu záujemcov, neskôr by mohlo dôjsť k miernemu zvýšeniu účastníckeho poplatku.

5.4. Coffee cart

Ak by sa spoločnosť Polo Caffé naďalej rozvíjala a disponovala by dostatočným finančným majetkom mohla by investovať do coffee cartu – mobilného kiosku slúžiaceho na predaj kávy. Jedná sa síce o náročnú investíciu, ale do budúcnosti by sa mala investícia vrátiť vo forme zisku za predané kávy, prípadne malé občerstvenie. Cena takéhoto kiosku začína na cene 200 000 Kč. Pravdepodobne by bolo nutné prijať ďalšieho zamestnanca, najlepšie na základe dohody o prevedení činnosti, aby kaviarni nevznikali ďalšie náklady na zákonom stanovenom sociálnom a zdravotnom poistení. Dôležitým atribútom by bolo umiestnenie kiosku. Najvhodnejšie by bolo umiestniť kiosk na miesto, kde sa cez deň pohybuje veľké množstvo ľudí, ktorí nemajú čas sa zastaviť a posediť si v kaviarni pri šálke kvalitnej kávy. Odporúčaným miestom by bola hlavná stanica mesta Ostrava. Umiestneným coffee cartu by bolo povolené na základe zmluvy s majiteľom plochy a tu by vznikli ďalšie náklady.

5.5. Udržiavanie kvality ponúkaných výrobkov

Ako bolo už spomenuté Polo Caffé si dáva záležať hlavne na kvalite svojich ponúkaných výrobkov. Jednoznačne by mala kaviareň pokračovať v používaní čerstvých surovín. Kaviareň by mala rozširovať svoju ponuku šalátov, pretože ako vyplynulo z BCG matice, jedná sa o výrobok, ktorý má veľký potenciál. Za posledné obdobie výrazne stúpol predaj šalátov, čo mohlo byť spôsobené aj zmenou životného štýlu množstva ľudí, ktorí sa zamerali na zdravé stravovanie. Podnik by mohol do svojej ponuky zaviesť ovocné šaláty, ako aj šaláty pripravené so zdravými surovinami, ako napríklad rukolou, orechmi alebo kvalitným olivovým olejom. Podniku je tiež odporúčané začať používať viacero druhov káv, aby si zákazník mohol vybrať kávu, o ktorú má skutočne záujem. Taktiež by mala kaviareň pokračovať v podávaní čistej vody ku káve, pretože v mnohých podnikoch sa na túto povinnosť zabúda a mnoho zákazníkov ju vyžaduje.

6. Závěr

Pre každý podnik je dôležité sa určitým spôsobom odlíšiť od svojej konkurencie a tým získať väčšie množstvo zákazníkov. Odlišnosť vzniká na základe konkurenčnej výhody, ktorá predstavuje určitú hodnotu vytvorenú podnikom pre svojich zákazníkov. Konkurenčná výhoda by mala mať určitý potenciál a mala by byť dlhodobo udržateľná. V súčasnosti je trh presýtený množstvom podnikov ponúkajúcich radu služieb a produktov. Preto si každý začínajúci podnik, ktorý na trh vchádza, musí byť vedomý, že existujúcej konkurencii sa musí prinajmenšom vyrovnáť. V rámci boja s konkurenčnými podnikmi je nutné o nich získať čo najviac informácií, aby mohlo následne dôjsť k výberu správnej podnikateľskej stratégie. Tieto informácie sú získavané na základe analýzy konkurenčnej pozície podniku.

Cieľom bakalárskej práce bolo analyzovať kaviareň Polo Caffé a zhodnotiť konkurenčnú pozíciu daného podniku. Teoretická časť práce bola zameraná na definíciu pojmov z oblasti konkurencieschopnosti, malého a stredného podnikania. Následne došlo k priblíženiu členenia podnikov podľa kvalifikácie NACE a posledná podkapitola obsahovala metodologické východiská použitých metód. K hodnoteniu konkurenčnej pozície došlo v praktickej časti bakalárskej práce. V danej časti boli zhodnotené externé aj interné faktory, ktoré podnik ovplyvňujú. Využitie metódy - PESTLE analýza, Porterova analýza piatich konkurenčných síl, SWOT analýza a BCG matica viedli k získaniu potrebných informácií a k podaniu návrhov a doporučení pre skúmaný podnik.

Na základe výsledkov z použitých analýz je o kaviarni Polo Caffé možno tvrdiť, že podnik je jednoznačne konkurencieschopný. Má množstvo silných stránok, kde za tú najsilnejšiu môžeme považovať dobré meno kaviarne. K jeho tvorbe prispelo hlavne milé a ústretové správanie personálu, ktoré je v Polo Caffé samozrejmosťou. Majitelia dbajú, aby bol každý zákazník maximálne spokojný s poskytnutými službami. Tvorba goodwillu je dlhodobá činnosť a veľmi ľahko môže dôjsť k jej strate na základe sťažností a nespokojných zákazníkov. Goodwill je označovaný za hodnotu, ktorá prispieva k navýšeniu ocenenia podniku a hlavne k prilákaniu množstva zákazníkov. Kaviareň ponúka kvalitné kávové produkty, priestranný interiér aj spoločenské akcie. Kaviarni by sa dal vytknúť málo rozpracovaný marketing. Z analýz je známa absencia webovej stránky, taktiež nedostatočná aktivita na sociálnej sieti Facebook. Podnik by mal jednoznačne zmeniť názor na vernostné zľavy, keďže ich odmietavý postoj môže viesť k odchodu zákazníkov ku konkurencii, kde budú za svoju vernosť odmenení. Z analýzy SWOT je zrejmé, že pre podnik by bolo najvhodnejšie použiť stratégiu SO - kombinácia silných stránok a príležitostí. Táto

kombinácia znamená prevahu silných stránok nad slabými a prevahu príležitostí nad hrozbami. Podnik by mal naďalej pokračovať v rozvíjaní silných stránok a využiť možnosti pre svoj ďalší rozvoj. Naďalej je však veľmi dôležité sledovať vývoj slabých stránok a ohrozenia, ktoré by mohli mať vplyv na kaviareň Polo Caffé.

Analýza konkurenčnej pozície nie je tak jednoduchá a rýchla ako sa na prvý pohľad zdá. Je potrebné získať všetky potrebné informácie o konkurencii, o jej správaní, tiež analyzovať externé faktory vplývajúce na správanie podniku. Verím, že bakalárska práca bude mať pre podnik prínos a Polo Caffé využije rady a odporúčenia. Pri vypracovaní som sa dozvedela, aké je v dnešnej dobe náročné sa na trhu udržať, získať si zákazníkov a hlavne vedieť odolať silnému konkurenčnému boju. Vďaka bakalárskej práci sa prehĺbili moje vedomosti a znalosti, ktoré som doposiaľ získala na vysokej škole.

Seznam použité literatury

Monografia

- [1] BARČÍK, Tomáš. *Strategický marketing*. Praha: Ústav práva a právní vědy, 2013. 110 s. ISBN: 978-80-905247-7-4.
- [2] ČICHOVSKÝ, Ludvík. *Marketing konkurenceschopnosti (I)*. Vyd. 1. Praha: Radix, 2002, 270 s. ISBN: 80-86031-35-7.
- [3] GRASSEOVÁ, Monika, Radek Dubec a David ŘEHÁK. *Analýza podniku v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. 2 vyd. Brno: BizBooks, 2012. 325s. ISBN: 978-80-265-0032-2.
- [4] HAVEL, Bohumil a Kateřina SMOLÍKOVÁ. *Zákon o obchodních korporacích 2014: rejstřík*. Ostrava: Sagit, [2013], 112 s. ISBN: 978-80-7208-921-5.
- [5] JUREČKA, Václav. *Mikroekonomie [Jurečka, 2010, záznam b]*. 1 vyd. Praha: Grada Publishing, 2010, 359 s. ISBN: 978-80-247-3259-6.
- [6] KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPEL. *Strategické řízení teorie pro praxi*. Vyd. 1. Praha: C. H. Back, 2002. 172 s. ISBN 80-7179-578-X.
- [7] KOŠŤAN, Pavol a Oldřich ŠULER. *Firemní strategie: plánování a strategie*. Vyd. 1. Praha: Computer Press, 2002. 124 s. ISBN 80-7226-657-8.
- [8] LEDNICKÝ, Václav. *Strategické řízení*. Vyd. 1. Ostrava: Repronis, 2006. 153 s. ISBN: 80-7329-131-2.
- [9] MAGRETTA, Joan a Irena GRUSOVÁ. *Michael Porter jasně a srozumitelně: o konkurenci a strategii*. Vyd. 1. Praha: Management Press, s.r.o., 2012. 231 s. ISBN 978-80-7261-251-2.
- [10] MAJDÚCHOVÁ, Helena a Anna NEUMANNOVÁ. *Podnik a podnikanie*. Bratislava: Sprint, 2006. 227 s. ISBN: 80-89085-69-5.
- [11] MIKOLÁŠ, Zdeněk. *Jak zvýšit konkurenceschopnost podnik: konkurenční potenciál a dynamika podnikání*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2005. 198 s. ISBN 80-247-1277-6.
- [12] PAPULA, J., Z. PAPULOVÁ a J. PAPULA. *Konkurenční strategie: tradiční přístupy vs. nové pohledy a techniky*. Bratislava: Wolters Kluwer, 2014. 176 s. ISBN: 978-80-8168-011-3.
- [13] PORTER, Michael E. a Vladimír IRGL. *Konkurenční výhoda: (jak vytvořit a udržet si nadprůměrný výkon)*. Praha: Victoria Publishing, [199-]. 626 s. ISBN: 80-85605-12-0.

- [14] SUCHÁNEK, Petr a kol. *Kvalita jako faktor konkurenceschopnosti podniku*. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, Ekonomicko-správní fakulta, 2011. 132 s. ISBN 978-80-210-5688-6.
- [15] SYNEK, Miloslav. *Podniková ekonomika*. 4. přeprac. a dopl. vyd. Praha: C.H. Beck, 2006, 473 s. ISBN: 80-7179-892-4.
- [16] VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ. *Podnikání malé a střední firmy*. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada Publishing, 2012. 332 s. ISBN: 978-80-247-4520-6.
- [17] ZUZÁK, Roman. *Strategické řízení podniku*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011, 172 s. ISBN: 978-80-247-4008-9.

Internetové zdroje

Príbeh kávy. Pressicko [online]. © Pressíčko cit. [2015-01-20]. Dostupné z: <http://www.pressicko.sk/pribeh-kavy/>.

TURČEK, Jaroslav. *Káva a globální ekonomika*. Doubleshot [online]. © Doubleshot cit. [2015-01-20]. Dostupné z: <http://www.doubleshot.cz/media/pdf/clanky/kava-a-globalni-ekonomika.pdf>.

NEPELA, Stanislav. *Stratégia budovania konkurenčných výhod musí byť pre každú firmu prioritou*. etrend [online]. c2003 Trend cit. [215-01-25]. Dostupné z: <http://www.etrend.sk/podnikanie/strategia-budovania-konkurencnych-vyhod-musi-byt-pre-kazdu-firmu-prioritou.html>.

BCG History: 1963. BCG [online]. © BCG cit. [2015-01-30]. Dostupné z: http://www.bcg.com/about_bcg/vision/our_heritage/history/history_1963.aspx.

GABEL, Richard. *Facebook for Business – Social Media in Your Marketing Mix: Strategy*. Thewhiteboard [online]. c2012 The white board cit. [2015-01-28]. Dostupné z: <http://www.thewhiteboard.biz/facebook-for-business-social-media-in-your-marketing-mix-strategy/>.

ŠVANCARA, Jiří. *Mezinárodní marketing*. MBACmi [online]. c2012 Czech Management Institute cit. [2015-02-15]. Dostupné z: http://www.mbacmi.cz/admin/_uploads/4f5dad60744da.pdf.

HUEE, Lee Boon. *Essential guide to: Marketing, Marketer, Market!*. Marketing-marketer-market.blogspot [online]. c2011 Marketing-marketer-market cit. [2015-02-18]. Dostupné

z: <http://marketing-marketer-market.blogspot.sk/2011/04/strategic-marketing-michael-porters.html>.

SWOT analýza. Managementmania [online]. c2013 Management mania cit. [2015-02-20]. Dostupné z: <https://managementmania.com/sk/swot-analyza>.

PESTLE analýza. Managementmania [online]. c2013 Management mania cit. [2015-03-03]. Dostupné z: <https://managementmania.com/sk/pestle-analyza>.

Vše o s.r.o. e-sro. [online]. © e-SRO cit. [2015-03-08] Dostupné z: <http://www.e-sro.cz/>.

Profilové fotky. PlusGoogle [online]. c2015 Google+ cit. [2015-03-30]. Dostupné z: <https://plus.google.com/u/0/116826726176207475558/about?pid=6122721356170607506&oid=116826726176207475558>.

Sociální a zdravotní pojištění. Finance [online] © Finance cit. [2015-04-10]. Dostupné z: https://www.podnikajte.sk/Data/881/UserFiles/Podnikatelske-vzdelavanie/ucebnica-studenti/modul2/32_poznamky.pdf.

ČNB intervencie neukončí pred druhou polovicou roka 2016. openiazoch [online]. c2015 O peniazoch cit. [2015-04-15]. Dostupné z: <http://openiazoch.zoznam.sk/cl/153577/CNB-intervencie-neukonci-pred-druhou-polovicou-roka>.

VELKÝ TEST ENERGETICKÝCH DRINKŮ: Který vás povzbudí a u kterého jde spíše o zdraví. tn.nova [online]. c2014 TV Nova cit. [2015-04-18]. Dostupné z: <http://tn.nova.cz/clanek/zpravy/na-vasi-strane/velky-test-energetickych-napojju.html>.

Český statistický úřad. CZSO: *Rozloha území, počet obyvatel, hustota obyvatelstva a počet obcí podle krajů a okresů k 1.1.2013*. [online]. CZSO [2015-04-20]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/documents/10180/20548153/130055140101.pdf/ec104fff-5b76-4f81-a3e4-ad32a4dfc330?version=1.0>.

Český statistický úřad. CZSO: *Spotřeba alkoholických nápojů a cigaret na 1 obyvatele v České republice* [online]. CZSO [2015-04-20]. Dostupné z: https://www.czso.cz/documents/10180/20541931/3201814_0303.pdf/95c5e22a-6bf2-4152-b107-5ff82c1622ff?version=1.0.

Státní politika životního prostředí ČR. MZP [online]. © Ministerstvo životního prostředí cit. [2015-04-21]. Dostupné z: http://www.mzp.cz/cz/statni_politika_zivotniho_prostredi.

Český statistický úřad. *CZSO: Hrubý domácí produkt v regionech ČR*. [online]. CZSO [2015-04-23]. Dostupné

z:

http://vdb.czso.cz/vdbvo/tabparam.jsp?voa=tabulka&cislatab=RgU_0602&q_rezim=1&vo=null&q_text=&kapitola_id=23.

Legislatíva

Zákon č. 589/1992 Sb., o daniach z príjmu

Zákon č. 235/2004 Sb., odani z pridanej hodnoty

Zákon č. 47/2002 Sb., o podpore malého a stredného podnikania

Zákon č. 89/2012 Sb., Občiansky zákonník

Zákon č. 90/2012 Sb., o obchodných korporáciách

Zákon č. 262/2006 Sb., Zákonník práce

Zákon č. 563/1991 Sb., o účtovníctve

Zákon č. 592/ 1992 Sb., o poistnom na všeobecné zdravotné poistenie

Zákon č. 589/1992 Sb., o poistnom na sociálne zabezpečenie a príspevku na politiku zamestnanosti

Seznam skratek

ČNB	Česká národní banka
ČSÚ	Český statistický úřad
DIČ	Daňové identifikační číslo
DPČ	Dohoda o převedení činnosti
DPH	Daň z přidané hodnoty
EU	Európska únia
EUROSTAT	Štatistický úrad Európskej únie
HDP	Hrubý domácí produkt
NACE	Nomenclature générale des Activités économiques dans les Communautés Européennes
SPJ	Strategická podnikatelská jednotka
s.r.o.	Spoločnosť s ručeným obmedzením
SWOT	Strenghts, Weaknesess, Opportunities, Threats

Prohlášení o využití výsledku bakalářské práce

Prohlašuji že:

- jsem byla seznámena s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, bakalářskou práci použít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že bakalářská práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího bakalářské práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o bakalářské práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO,
- bude sjednáno, že VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavře licenční smlouvu s oprávněním užít toto dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, bakalářskou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněná v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladu, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 7.5.2015



Monika Humená

Seznam příloh

Príloha č. 1: SWOT analýza

Príloha č. 2: Interiér podniku

Príloha č. 3: Jedálny lístok